التنظيم وإجراءات العمل

الدكتور موسى اللوزي

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

الجامعة الأردنية





2007

التنظيم وإجراءات العمل

الدكتور موسى اللوزي

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

الجامعة الأردنية

الطبعة الثانية

٢٠٠٧

دار وائل للنشر

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى الأهل الصامدين

أهدي هذا الكتاب

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (٢٠٠١/١٢/٢٥١٦)
اللوزي ، موسى
التنظيم وإجراءات العمل / موسى اللوزي . - عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٢ .
(٢٦٨) ص
ر.إ. : (٢٠٠١/١٢/٢٥١٦)
الواصفات: تنظيم العمل / ظروف العمل
* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

****

رقم التصنيف العشري / ديوي : ٦٥٨
(ردمك) ISBN 9957-11-245-7

* التنظيم وإجراءات العمل
* الدكتور موسى اللوزي
* الطبعـــة الأولى (٢٠٠٢)
* الطبعـــة الثانية (٢٠٠٧)



دار وائـــل للنشر والتوزيع
* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (٢) الطابق الثاني
هـاتف : ٠٠٩٦٢-٦-٥٣٣٨٤١٠ – فاكس : ٠٠٩٦٢-٦-٥٣٣١٦٦١ – ص. ب (١٦١٥ – الجبيهة)
* الأردن – عمـان – وسـط البلـد – مجمـع الفحيص التجـاري – هـاتف: ٠٠٩٦٢-٦-٤٦٢٧٦٢٧
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الأول

التنظيم الإداري

* التنظيم وإجراءات العمل
* الدكتور موسى اللوزي
* الطبعة الأولى (٢٠٠٢)
* الطبعة الثانية (٢٠٠٧)

دار وائل للنشر والتوزيع

الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي

الفصل الثالث

تحليل ووصف الوظائف

الفصل الرابع

الإجراءات

الفصل الخامس

النماذج

الفصل السادس

فرق العمل في المنظمات الإدارية

الفصل السابع

تكنولوجيا العمل

الفصل العاشر

تقويم الأداء

الفصل الحادي عشر

الثقافة المؤسسية

الفصل الثاني عشر

التنظيم الإداري في الأردن

الموضوع	الصفحة

المقدمة

يمثل التنظيم الاداري أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحالي؛ لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية واستمراريتها، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية وأبعادها، وهو كذلك الاطار الذي تتحدد بموجبه اوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً اضافة الى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة؛ فتتم فيه عمليات تجميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة، فالتنظيم ظاهرة ادارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات والأفراد؛ لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، فالإنسان منذ بدء الكون يعمل ضمن تنظيم محدد اتسم بالبساطة والوضوح، فقد حاول خلق التنظيم في الاسرة للقيام بتوضيح الأدوار وتوزيع السلطات، وتخطيط النشاطات وتوزيع الادوار رغبة في تحقيق الأهداف، ثم انتقل بعد ذلك الى إنشاء تنظيم يستند الى أسس علمية محددة وواضحة، تمثلت في مراكز العبادة والمساجد والكنائس، ثم استمر العمل على تطوير هذه الظاهرة بعد تبيان أهميتها، وانتقل التنظيم الى المدرسة فالجامعة فمنظمات الأعمال، فهو ظاهرة صحية وملازمة لأي هدف يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيقه.

لقد تدارس هذه الظاهرة الباحثون والمهتمون والراغبون في تحقيق الرقي والحضارة؛ وعملوا على خلق منظمات عمل صحية تستند الى المعايير الصحيحة والسليمة، وتبين المراجعة لمراحل تطور الفكر الإداري ما قدم من مساهمات للوصول الى بناء تنظيمي سليم، ومن هنا نجد أن هناك كثيراً من المحاولات التي بذلت وما زالت للوصول الى تعريف واضح لمفهوم التنظيم، وتتمثل هذه المحاولات

في وضع تعاريف عديدة مرهونة بتعدد المحاولات، فهناك المدرسة التقليدية وما طرحته من افكار حول التنظيم، وهناك المدرسة السلوكية، اضافة الى العديد من المدارس الفكرية التي اهتمت بموضوع التنظيم الإداري.

فللتنظيم له أهمية كبيرة في كل المنظمات الإدارية سواءً الحكومية منها أم الخاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، اضافة الى محاولته ارساء أسس نمطية لمختلف إجراءات العمل، كما يهيء الكيفية التي يتم بها ارساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة، حرصاً على تزويد الادارة والعاملين بالمعلومات الضرورية لأداء الأعمال، كما يسهل التنظيم خطوط الاتصال الرسمية بين الوحدات الادارية المتعددة، ويوفر المناخ الملائم لتدريب وتنمية مهارات الأفراد العاملين به.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التنظيم بأنه الترتيب والتنسيق للأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف، وهو كذلك الاطار الذي يحوي القواعد والأنظمة والتعليمات، وتحقيقاً لذلك فإنني ادعو الله بأن يوفقني إلى تقديم سفر علمي يمنح القارئ إطاراً شاملاً لمفهوم التنظيم الإداري وإجراءات العمل، ليكون به نفع وخير للأفراد والتنظيمات الادارية يستعان به وقت الحاجة. وقد تناول هذا البحث التنظيم الإداري وإجراءات العمل في تسعة فصول:

الفصل الأول: يتناول مفهوم التنظيم الإداري من حيث الأهمية والمفهوم والأشكال والعلاقات التنظيمية، وبناء المنظمات الادارية، كما تطرق الى مفهوم السلطة والمسؤولية، والتفويض، ونطاق الإشراف والتنظيم والأساليب ومهامها ، ليكون مدخلاً شاملاً يهيئ القارئ الى ما تتضمنه بقية الفصول.

الفصل الثاني: يتناول مفهوم الهياكل التنظيمية من حيث أهميتها ومفهومها، ويبين مساهمات النظريات الإدارية، ودورها في تصميم الهياكل التنظيمية

ومراحل بنائها، اضافة الى البحث في أدوارها ومحددات تصميمها وخصائصها الجيدة.

الفصل الثالث: يتطرق الى مفهوم تحليل الوظائف ووصفها من حيث المفهوم والأهمية، وكذلك مراحل عمليات التحليل والوصف، من خلال تقييم الأعمال وتحليلها وتوصيف الوظائف، وكذلك المعلومات اللازمة للقيام بهذه العمليات اضافة الى البحث في نتائج وطرق التحليل، والوقوف على ما يواجه هذه العملية من معوقات.

الفصل الرابع: يتناول الإجراءات وخرائط سير الاجراءات، وتصميم المكاتب والعوامل المؤثرة فيها، اضافة إلى البحث في خطوات التصميم وخطوات التخطيط ثم البحث في النماذج وخصائصها، كما ويتناول هذا الفصل اتمتة المكاتب.

الفصل الخامس: يتناول النماذج وأهميتها وبيان خطوات تصميمها وخصائصها ومتطلبات إعدادها، كما يبين آلية تخطيط النماذج، ويوضح أهمية النماذج في العمل الإداري ومتطلباته.

الفصل السادس: يتناول مفهوم فرق العمل في التنظيمات من حيث الأهمية والتعريف والأنماط، وكذلك مراحل بناء فريق العمل، والمعوقات التي تواجهها، كما يوضح هذا الفصل أشكال فرق العمل وفوائدها ومقومات نجاحها وكيفية تطوير استراتيجيات واضحة لمواجهة المعوقات والتحديات التي تواجهها.

الفصل السابع: يتناول تكنولوجيا العمل من حيث مفهومها وأهميتها ودورها في الأداء والسلوك الوظيفي، اضافة الى بيان مراحل تطور هذه التكنولوجيا ومتطلبات استخدامها والأساليب المستخدمة فيها، كما

يوضح هذا الفصل مفهوم الحكومة الالكترونية وأنماطها ودور شبكة الانترنت والبريد الالكتروني في أداء الأعمال ومستويات استخدامها ومقومات تطبيقها.

الفصل الثامن: يبحث في إعادة هندسة نظم العمل ومؤشرات تطبيقها وأشكال التغير المطلوب لاستخداماتها وتوضيح دور الجهات المسؤولة عن القيام بتطبيقها، كما يحدد هذا الفصل فوائد استخدام هذه المفاهيم في العمل الإداري.

الفصل التاسع: يتناول مفهوم تحليل نظم العمل بما في ذلك تصميم الوظائف ومراحلها، ونتائج هذا التصميم، اضافة الى بيان العوامل المؤثرة في هذا التصميم، ويوضح هذا الفصل مفهوم المسار الوظيفي ومراحله، والعمل وقياسه ومراحل دراسة الوقت.

الفصل العاشر: يبحث في تقويم الأداء بجانبيه: المؤسسي والوظيفي، وفي نماذج التقويم المؤسسي وأبعاده وأهدافه، إضافة الى تناول الأداء الوظيفي ومعايير قياسه واهدافه ومتطلباته وطرق قياسه واستخداماته، والمعوقات التي تواجهه.

الفصل الحادي عشر: يتناول التنظيم الاداري في الأردن واشكاله وأسباب تعددية الانماط التنظيمية فيه.

الفصل الثاني عشر: يتناول الثقافة المؤسسية وخصائصها ونظرياتها وعناصرها ومستوياتها ومراحل تطور القيم المؤسسية وأبعادها.

المؤلف

الفصل الأول

التنظيم الإداري

أهمية التنظيم ومفهومه

يعّد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية، وهو كذلك النشاط الأساسي للإدارة، فهو عامل مهم يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية، فالتنظيم يسعى الى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري، فالتنظيم الإداري يحمل في معانيه مفهوم "النظام" كما يراه البعض، وهناك من يربطه بالتخطيط، وهناك من يحاول الربط بينه وبين الإجراءات وكذلك خرائط سير الاجراءات والهياكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وبذلك يمكن تعريف التنظيم الإداري، بأنه جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المنظمة، وذلك لغايات تحقيق الأهداف، وهو مفهوم يرتبط بالعمل الجماعي.

لقد عرف التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.[1]

وعرفه سايمون Simon بأنه عبارة عن انماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الانساني.

(1) Terry, George, Principles of Management. 6th.ed. (Homewood Richard D. Irwin, inc.1972), P. 239.

كما عرف التنظيم، بأنه الاطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة. [٢]

فالتنظيم هو الذي يؤدي الى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف، كما يسمح للأفراد بتحديد نوعية النشاطات المطلوب تأديتها وطبيعة العلاقات المطلوبة والسبل والمنافذ الكفيلة بالاتصال بين مختلف المستويات، وتعثر التنظيم يعني صعوبة تحقيق الأهداف، وفقدان التنظيم يعني الضياع والتشتت وفي الوقت نفسه يؤدي الى التكامل الذاتي على حساب بقية الأجزاء، وهذا يؤدي بدوره الى التداخل والازدواجية والفوضى في العمل.

ونلاحظ أن عملية التنظيم تتم في مراحل عدة؛ أهمها مرحلة السكون أو الهدوء أو ما يعرف بتصميم الهيكل التنظيمي، ومرحلة الحركة أو التفاعل بين الأفراد شاغلي الوظائف والنشاطات التي تتطلبها الوظيفة.

وبذلك يمكن تعريف التنظيم، أيضاً، بأنه شكل من أشكال التعاون الانساني للوصول الى الأهداف. [٣]

وبالرغم من تعدد التعريفات التي أوردها الكتاب والمفكرون للتنظيم، إلا أن هذه التعريفات تشترك في اظهار عدة مؤشرات لابد من توافرها في أي تنظيم، وأبرزها وجود هدف محدد ومتعارف عليه، اضافة الى وجود نشاطات لازمة لتحقيق هذه الأهداف، كذلك وجود أفراد عاملين مؤهلين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم مثل التخصص، وتقسيم العمل، والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر واللامركزية..الخ

(٢) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الادارية، (عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩)، ص ٤٥.

(3) D. Waldo, Ideas and Issues in Public Administration, NewYork, McGraw-Hill Book, Inc. ,1953, P. 83.

وللتنظيم أهمية كبيرة في حياة المنظمات الإدارية، ذلك أنه يؤدي الى عدم التداخل وابعاد النزاعات حول الاختصاصات والصلاحيات، ويؤدي الى وضوح الأهداف وتحديدها، كما يسعى الى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول الى الأهداف المرسومة، فالتنظيم يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، إضافة الى توضيح عمليات التقويم والمتابعة والمحاسبة.

أهداف التنظيم وعناصره

لكي يكون التنظيم فعالاً كعملية إدارية، فإنه لابد من توافر مجموعة من الأهداف التي يعتبر وجودها ضرورياً للبقاء التنظيمي، وأيضا لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف، لذلك لابد من توافر الأهداف التالية:

أولا: الأهداف الرسمية، وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.

ثانياً: الأهداف العملية، وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه، فهي تعكس ما تسعى المنظمة الى تحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جزئياً.

ثالثاً: الأهداف التشغيلية، وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات انجاز الأهداف.

وينبثق عن هذه الأهداف عدة أهداف فرعية يجب مراعاتها في التنظيم الاداري، وتتمثل هذه الأهداف في: [٤]

(٤) ميرغي عبد العال، "التنظيم الاداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣، ١٩٨١.

١- التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.

٢- التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.

٣- العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.

٤- العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على انجاز الأهداف.

٥- تقسيم العمل بشكل واضح على المستويات كافة.

٦- تحديد العلاقات الافقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.

٧- الاختيار الملائم للأفراد العاملين.

مبادئ التنظيم

إن العمل على تحقيق هذه الأهداف يتطلب ضرورة توافر المبادئ الأساسية في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعّال، وهذه المبادئ اتفق عليها علماء الإدارة وطالبوا بضرورة توافرها في التنظيم، فقد أظهر مفكرو المدارس الإدارية ضرورة استخلاص ووضع العديد من المبادئ والقواعد التي يمكن الاسترشاد بها عند القيام ببناء التنظيمات الإدارية، وبالرغم من محاولات الانتقاد التي وجهت الى هذه المبادئ الا انها لا تزال تستخدم دليلاً يسترشد به عند القيام بالأعمال التنظيمية، وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي: (٥)

١- وحدة الهدف.

٢- تقسيم العمل

٣- التخصص

---

(٥) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الشروق، ١٩٧٣.

٤- الوظيفة

٥- وحدة الرئاسة

٦- تساوي السلطة والمسؤولية

٧- نطاق الاشراف

٨- قصر سلسلة الأمر

٩- تفويض السلطة

١٠- المرونة

١١- الكفاءة

١٢- العلاقات الانسانية

١٣- مبدأ التدرج

١٤- ديناميكية التنظيم

١٥- اللامركزية

بناء المنظمات الادارية

يشمل مفهوم البناء التنظيمي، تصميم الهياكل التنظيمية وفقاً لمعيار وأسس علمية مدروسة، فنجاح التنظيم يعتمد على كفاءة البناء التنظيمي وكفاءة العنصر الانساني، اضافة إلى ضرورة الحاجة لهذا البناء، فمن دون ظهور مؤشرات تدل على ان هناك رغبة ودوافع لهذا البناء، ويترتب على ذلك بناء تنظيم عشوائي لا يحقق الأهداف المرغوب وهذه المؤثرات سيتم التعرف عليها بعد اجراء الدراسات المسحية للواقع التنظيمي وبعد القيام بتحليل هذا الواقع، واجراء دراسات الجدوى الاقتصادية. وبناء على ذلك يمكن تحديد المؤشرات الداعية لهذا البناء بما يلي:

أولاً: الرغبة في تحقيق أهداف جديدة وظهور مهام ووظائف جديدة.

ثانياً: تراجع التنظيمات الادارية الحالية.

ثالثاً: ارتفاع تكاليف تشغيل المنظمات الحالية.

رابعاً: تدني جودة المنتج او الخدمات.

خامساً: تعثر المنظمات الإدارية القائمة اضافة الى ظهور العديد من المؤشرات الفرعية الأخرى.

ويعني ظهور هذه المؤشرات والدلائل والتعرف عليها، ضرورة القيام ببناء تنظيمي جديد، او الغاء التنظيم الحالي، او تعديل أهداف بعض التنظيمات الإدارية القائمة، الأمر الذي يعني ضرورة اتباع الخطوات الرئيسة الواجب مراعاتها في البناء التنظيمي، اذا دلت الدراسة على أن هناك حاجة لبناء تنظيمي جديد، وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي: (٦)

أولاً: ظهور حاجة ملحة لانشاء تنظيم جديد.

ثانياً: اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية الضرورية.

ثالثاً: صدور تشريعات لازمة تحدد طبيعة هذه التنظيمات.

رابعاً: تشكيل الإدارات الرئيسة والفرعية اللازمة لتشغيل هذه التنظيمات.

خامساً: تصميم الهياكل التنظيمية.

سادساً: اعداد الموازنات اللازمة.

سابعاً: البدء باستقطاب قوة العمل.

(٦) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الشروق، ١٩٧٣، ص٢١.

رق بناء المنظمات

هناك طرق علمية يجب اتباعها عند البدء ببناء المنظمات الادارية، وهذه ارق هي: (٧)

لاً طريقة تحليل الأهداف وتحديدها

يتطلب تطبيق هذه الطريقة اتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد أهداف التنظيم الرئيسة والفرعية.

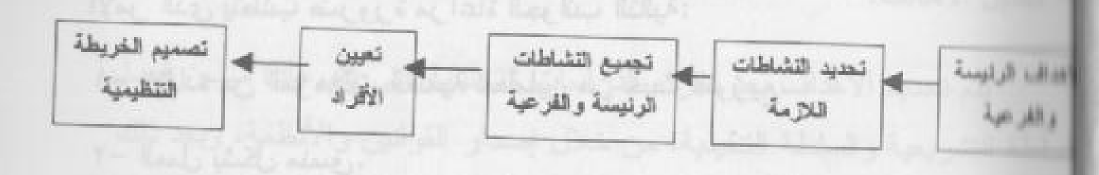
ب- تحديد النشاطات اللازمة.

جـ- تجميع النشاطات والمهام المتشابهة والمتعلقة بالوظائف.

د- تعبئة هذه الوظائف والنشاطات بالعنصر البشري.

هـ- اعداد الخرائط التنظيمية اللازمة.

تمثل هذه الخطوات في الشكل التالي:



شكل رقم (١)

(٧) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الادارية، عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩، ص٤٨.

ثانياً: طريقة تجميع الأنشطة [٨]

تعرف هذه الطريقة بطريقة البناء من أسفل الهرم التنظيمي الى أعلاه، حيث يتم تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة مروراً بالمستويات الإدارية كافة وحتى قمة الهرم التنظيمي، وتتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية:

١- حصر الأنشطة والأعمال التفصيلية التي تقوم بها المنظمة واللازمة لتحقيق الأهداف.

٢- وضع الأعمال والنشاطات في مجموعات متجانسة تشكل وظائف يمكن اسنادها للأفراد العاملين.

٣- جمع الوظائف المتشابهة في وحدات ادارية يطلق عليها أقسام.

٤- وضع الأقسام في وحدات ادارية لكي تتشكل منها الإدارات.

٥- تشكيل الادارة العليا.

ويترتب على تطبيق هذه الطرق تكوين الوحدات التنظيمية داخل الهياكل الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة الجوانب التالية:

١- الإفادة من المؤهلات العلمية للعاملين من حيث التوزيع.

٢- العمل بشكل منسق.

٣- تسهيل العمليات الرقابية.

٤- مراعاة التكاليف المادية.

٥- ضرورة مراعاة نطاق الاشراف.

(8) William Newman and Others, The Process of Management, Englewsod Gliffs: Prentice-Hall, 1967, P. 5.

وتعتبر طريقة تحديد الاهداف من اكثر الطرق استعمالاً كونها تتصف بدرجة من المرونة والبساطة وتقترب من واقع التنظيمات الإدارية المعمول بها في معظم دول العالم خصوصاً في الدول النامية، ولأن هذه الطريقة الأقرب والأسهل للعمل بها، فإنه لابد من استعراض خطواتها أو مراحلها، وتتمثل هذه المراحل في:

- تحليل الأهداف الرئيسة والفرعية للمنظمة الإدارية.
- تحديد الأنشطة الإدارية اللازمة.
- العمل على تكوين الوحدات الإدارية.
- العمل على تحديد العلاقات الإدارية بين اقسام المنظمة.
- تفويض السلطات.
- تصميم الهيكل التنظيمي.

ونتيجة لأهمية هذه الطريقة، لابد من استعراض هذه الخطوات بشكل يسهل عملية الرجوع اليها والاستفادة منها :

- تحليل الأهداف:

يتم تحديد الأهداف بعد أجراء الدراسات التحليلية التي تتم عادة من قبل السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، من خلال إصدار القوانين والأنظمة، وبعد ذلك يقوم بموجب ما تم ذكره تحديد أهداف التنظيم الى أهداف رئيسة وأهداف فرعية، وتشكل هذه الأهداف في النهاية الأهداف الكلية للتنظيم، ويجب تحديد هذه الأهداف بشكل واضح، لأن نجاح وكفاءة التنظيم تعتمد بالدرجة الأولى على درجة الوضوح في تحديد الأهداف.

ب- تحديد الأنشطة الإدارية اللازمة

وفي هذه المرحلة، يؤدي التحليل الدقيق للمهام والنشاطات في كل وظيفة بقصد تحديدها والعمل بموجبها بوضوح، الى الوصول الى الأهداف المنشودة وتعتبر هذه النشاطات والمهام والواجبات ترجمة عملية للأهداف المرسومة، وتقسم هذه النشاطات إلى:

١- النشاطات المباشرة

وهي الإجراءات التنفيذية التي يؤدي القيام بها الى الوصول الى أهداف المنظمة، وتتضمن هذه الإجراءات الاعمال التنفيذية وكذلك المهام والاختصاصات والأفراد وكل ما هو ضروري للوصول إلى أهداف التنظيم.

٢- النشاطات غير المباشرة

وهي كل ما تحتاجه الوحدات والأقسام الإدارية للقيام بوظائفها الضرورية لتحقيق الأهداف، وتقسم هذه النشاطات بدورها إلى خدمات استشارية وخدمات مساعدة، وتتمثل في الخدمات المالية وأعمال الصيانة، حيث يقوم بتقديم هذه النشاطات وحدات ادارية يطلق عليها الوحدات المساعدة. (٩)

جـ- تشكيل وبناء الوحدات الإدارية (١٠)

يعّد تشكيل الوحدات الإدارية من الأمور الضرورية لكي تكتمل مراحل البناء التنظيمي، وهذه الوحدات لابد من وجودها لكي تقوم بالمهام والنشاطات بما تتوفر عليه من مستلزمات بشرية ومادية وتكنولوجية ضرورية، ولكن ما يواجه هذه المرحلة من صعوبات هو كيفية تجميع الأنشطة واسنادها الى وحدات إدارية،

(٩) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مكتبة الحامد، ط١، عمان ١٩٩٦.

(١٠) حسين محمود حريم، مرجع سابق.

وتجنباً لهذه الصعوبات، يستعان بالطرق المتبعة في تجميع الانشطة اضافة الى ضرورة مراعاة عدة نواحٍ في تجميعها، اما طرق التجميع المتبعة فهي:

١- التنظيم بناء على الوظيفة.

٢- التنظيم على أساس المهنة.

٣- التنظيم على أساس الزبائن.

٤- التنظيم على أساس البعد الجغرافي.

٥- التنظيم على أساس النشاط المختلط.

٦- التنظيم على أساس المصفوفة.

وهنا لابد من مراعاة عدة نواحٍ عند تشكيل هذه الوحدات مثل التخصص، والتنسيق، وطبيعة الأنشطة من حيث الأهمية، وتسهيل عمليات الرقابة، والتكاليف.

د- تحديد العلاقات الإدارية بين الوحدات (١١)

لا بد في هذه المرحلة، من تحديد العلاقة بين الوحدات الإدارية وتحديد عمل كل وحدة بما في ذلك تحديد صلاحيات واختصاصات الوحدة الإدارية وذلك لتسهيل العمليات التنظيمية، والاسراع في تحقيق أهداف المنظمة، ولا بد في هذه المرحلة من تحديد كل النشاطات والمهام بأدق التفاصيل لكل وحدة إدارية، لأن ذلك يزيد من كفاءة هذه الوحدات، ويسهل عمليات الاتصال الإداري وتحسين عمليات الرقابة والمتابعة.

(١١) محمد شاكر عصفور، التنظيم والأساليب، ط١، دار المسيرة للنشر، عمان، ١٩٩٩.

هـ- تفويض السلطات [١٢] (توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات)

بعد القيام بتحديد العلاقات الإدارية بين الوحدات داخل التنظيم، لابد من القيام بتوزيع السلطات وفقاً للابعاد الوظيفية، وبقدر ما تعطى الوظيفة من سلطة لكي يقوم الشخص شاغل الوظيفة بممارستها لبيان ما يترتب عليه من مسؤوليات تجاه ممارسته لهذه السلطات، والتي يحق له بموجبها اصدار التعليمات لتنفيذ الأعمال، وكذلك الحق في مطالبة الآخرين ومن هم بمستوى وظيفي أقل القيام بأعمالهم خير قيام، مع مراعاة المسؤولية المترتبة على ذلك، وهنا يجب إعطاء العاملين في المستويات الإدارية المتعددة الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم.

و- تصميم الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي دور مهم في حياة المنظمة الإدارية، فهو قوام الشكل التنظيمي وعماده، هذا الشكل الذي يحدد بوضوح طبيعة وآلية عمل التنظيمات الإدارية، فهو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تنظيم وتنسيق جهود العاملين، وهو يوفر الاطار الذي يتحرك الأفراد داخله، ومن خلاله يتم التوحيد والتفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة. فالهيكل التنظيمي ينظر له على انه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها، يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحدد الأدوار والمسميات والمهام داخل التنظيم.

ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال ما يعرف بالخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية، فالهيكل التنظيمي يعتمد على الخرائط التنظيمية كونها توضح الوحدات الإدارية والأقسام والوظائف وخطوط السلطة، وتعتبر الدليل

(١٢) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق.

المادي الملموس للهيكل التنظيمي. أما الادلة التنظيمية فتشير الى وصف الوظائف لجميع الإدارات داخل التنظيم، وتعتبر هذه الأدلة أحد المصادر الرئيسة للمعلومات اللازمة عن التنظيم. [١٣]

أشكال التنظيم

التنظيم الرسمي

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً واقتصادياً يسعى الى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناء على ذلك، فإن التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها استغلالاً جيداً وفقاً لمعايير علمية مرسومة ومدروسة للوصول الى الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة اعداد الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوظيفية، وتعبئة هذه الوظائف بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة.

وكون العملية التنظيمية لا تشير الى ضرورة بناء التنظيم غير الرسمي، فإن ما هو مطلوب هنا هو البحث في التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية كون هذا التنظيم يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الادارات التنفيذية وصولاً الى الإدارات العليا، ويركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها التخصص وتقسيم العمل، والتنسيق، والاتصالات الإدارية، والعملية الرقابية، وتدفق المعلومات.

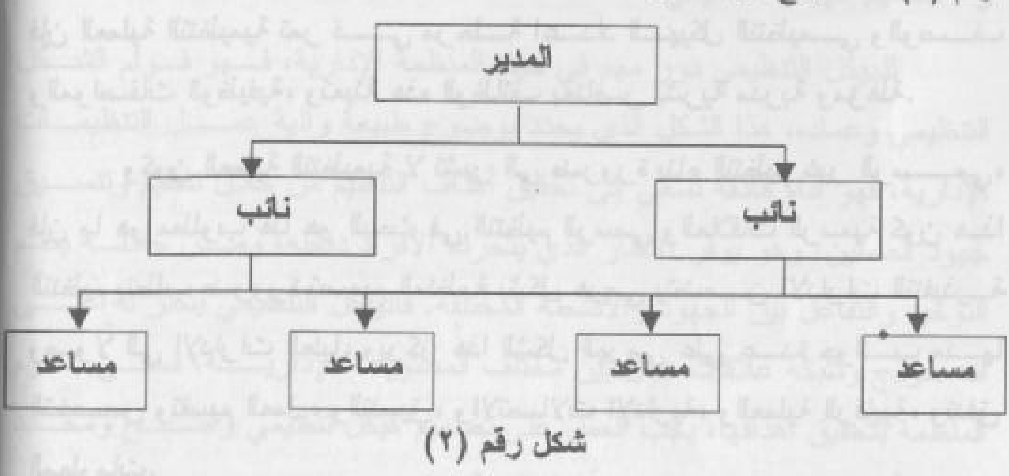
ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية: [١٤]

(١٣) Daft, Richard, Organization theory and design, 2ed edition. West Publishing Company, Setpaul, NewYork Loss Angelos, San Francisco, 1986.

(١٤) محمد شاكر عصفور، أسس أصول التنظيم والأساليب، دار عمان، ١٩٩٩.

أولاً: التنظيم العامودي

ويشير الى ان العمليات التشغيلية تتم وفقاً لتسلسل الأوامر من أعلى الى أسفل، حيث يقوم الرئيس بإصدار الأوامر الى من هم في مستوى ادنى من مستواه الوظيفي، ولكن هذا النوع من التنظيمات يترتب عليه تحديد قدرات الرئيس نتيجة لتركيز صلاحياته داخل التنظيم اكثر من العمل خارجه، مما يعني عدم تفرغه لوظائف أخرى لا يستطيع القيام بها من هم في مستوى اداري أدنى من الإدارات العليا، حيث يترتب على اتباع هذا الشكل استخدام قناة اتصال واحدة وباتجاه واحد، ولكن هذا لا يعني أن هذا التنظيم ليس جيداً، بل هناك ايجابيات له منها السرعة في اتخاذ القرار الإداري، والوضوح والبساطة، ومركزية اتخاذ القرار، ويوضح الشكل رقم (٢) هذا النوع من التنظيمات

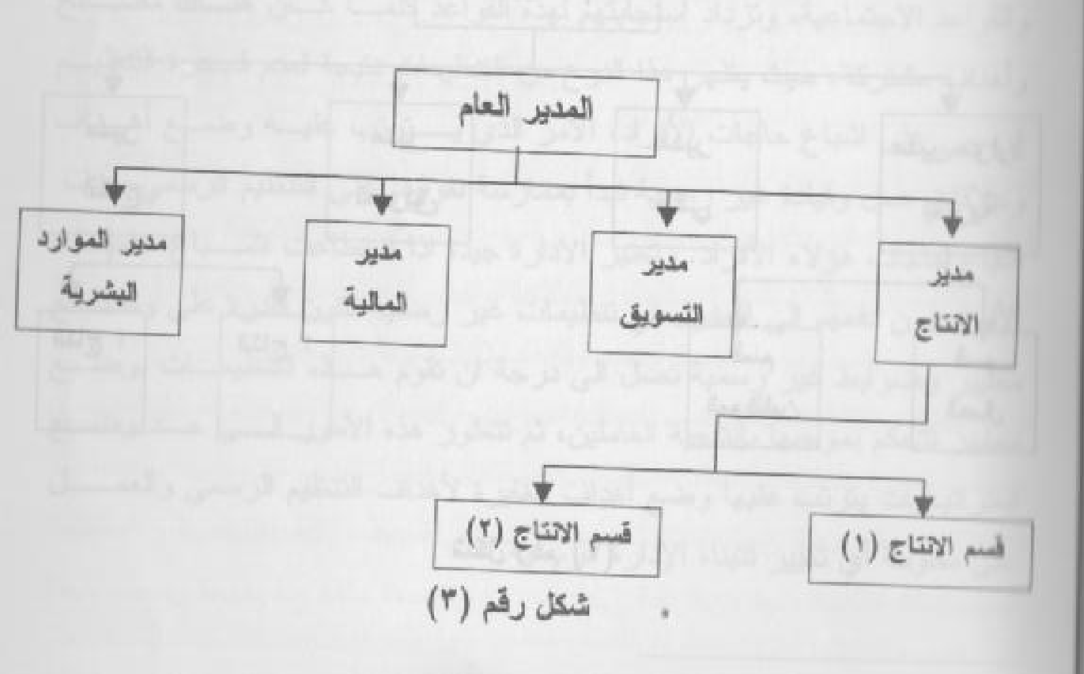


شكل رقم (٢)

ففي هذا الشكل يبذل المدير جهوداً كبيرة تفوق قدراته احياناً وطاقاته كذلك، وخاصة في حالة عدم تفويض الصلاحيات لمن هم دون مستواه الوظيفي، الأمر الذي يستنزف الكثير من الوقت، مما يعني أن كثيراً من المفاهيم الإدارية الحديثة لا تمارس في هذا التنظيم، مثل ادارة الوقت، والشفافية، والمشاركة في صنع القرار..الخ

ثانياً: التنظيم الوظيفي

وتحت هذا البناء التنظيمي، نجد أن هناك تداخلاً بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة، حيث تكون القرارات الصادرة من الرئيس او الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري خاصة اذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى الأهداف، الا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التداخل والازدواجية بين الاستشاريين والتنفيذيين خوفاً من التضارب والصراع، ولذلك يجب أن يكون اعطاء الاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية بشكل معقول وضمن مصلحة المنظمة وبالقدر المطلوب، ويركز هذا الشكل من التنظيم على التخصص وتقسيم العمل وذلك لزيادة الأداء وتحسينه وتنمية روح الفريق وتنمية مهارات العاملين، ولكن يجب اخذ الحيطة والحذر عند استخدام هذا الشكل خوفاً من عدم الوضوح في السلطة والمسؤولية والتداخل بين الاستشاريين والتنفيذيين، ويوضح الشكل رقم (٣) هذا التنظيم



شكل رقم (٣)

ثالثاً: التنظيم الاستشاري

وهذا النوع من التنظيم يتم الرجوع اليه في اوقات الحاجة، حيث محدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا الاستعانة بالاستشاريين تتطلب في مجالات عديدة، وفي هذا التنظيم لا يمارس الاستشاري أي سلطات تنفيذية وإنما استشارية الهدف منها مدّ الرؤساء بالمعلومات والدراسات حول بعض الموضوعات المهمة، ويزود هذا التنظيم أصحاب القرار داخل التنظيم بالمعلومات الضرورية، ولا يترتب على هذا الشكل أي محاذير باستثناء ضرورة مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد، قد تكون نتيجة للاختلاف في الأراء او الطروحات، لذلك على الرؤساء الاحتياط واخذ الحيطة والحذر خوفاً من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم، ويوضح الشكل رقم (٤) هذا التنظيم

مدير عام

مدير انتاج | مدير تسويق | مدير مالي | مدير موارد بشرية

انتاج ١ | انتاج ٢ | قسم الموظفين | قسم العمال

شكل رقم (٤)

رابعاً: تنظيم اللجان [١٥]

ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري، حيث يتولى مجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية تقديم الاقتراحات والاستشارات والدراسات للادارة العليا ولبقية المستويات الادارية وفقاً لتسلسل رسمي، الأمر الذي يؤدي الى زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم.

خامساً: التنظيم غير الرسمي

يوافق التنظيم غير الرسمي بطبيعته أي تنظيم رسمي، ذلك أنه عبارة عن تنظيم اجتماعي يتأثر أفراده بقيم المجتمع ومفاهيمه وعاداته وتقاليده، ولأن الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي هم جزء من هذا المجتمع، فإن هؤلاء الأفراد يتأثرون بهذه المفاهيم، بحيث يرتبط هؤلاء الأفراد بقواعد ومعايير سلوكية تتحكم في سلوكهم هؤلاء، الأمر الذي يعني استجابة هؤلاء الأفراد لهذه المعايير والقيم والقواعد الاجتماعية، وتزداد استجابتهم لهذه القواعد كلما كان هناك مصالح وأهداف مشتركة، حيث يظهر هذا النوع من التنظيمات نتيجة لعدم قدرة التنظيم الرسمي على اشباع حاجات الأفراد، الأمر الذي يترتب عليه وضع أهداف وعلاقات عمل وقيادة غير رسمية تبدأ بممارسة نفوذها على التنظيم الرسمي بهدف اشباع حاجات هؤلاء الأفراد. وتعتبر الادارة جيدة اذا استطاعت اشباع حاجات الأفراد دون دفعهم الى الدخول في تنظيمات غير رسمية تكون قادرة على وضع معايير وضوابط غير رسمية تصل الى درجة ان تقوم هذه التنظيمات بوضع معايير تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين، ثم تتطور هذه الأمور الى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي والعمل على مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية.

(١٥) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات، مرجع سابق، ص ٦١.

العلاقات التنظيمية

تنشأ العلاقات التنظيمية كمرحلة من مراحل البناء التنظيمي، وتعتبر من المراحل المهمة، فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الأقسام والوحدات الادارية، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات لما لها من أهمية في زيادة كفاءة وفعالية هذا البناء، وترتبط هذه العلاقات ارتباطاً وثيقاً بوظائف الادارة، وتتمثل هذه العلاقات في: [١٦]

١- السلطة والمسؤولية

السلطة كإحدى العلاقات التنظيمية التي يجب ان يحافظ عليها بشكل موازٍ للمسؤولية، تعني تلك الصلاحيات المعطاة للمدير أو للعاملين في وظائف اشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول الى الأهداف، أما المسؤولية فهي التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص في الأنظمة والقوانين، ومحاسبتهم على ذلك في حالة الاخلال بهذه الواجبات والمهام، وهنا يجب مراعاة العمل على ان يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية.

٢- التفويض

ولهذه العلاقة الادارية دور بارز في عمل التنظيمات الإدارية، فهي من الضرورات اللازمة للحفاظ على البقاء التنظيمي واستمراريته، فالانسان له طاقة محدودة ولا يستطيع القيام بالمهام اللازمة كافة داخل المنظمة، ولذلك فإن من المهم توزيع السلطة لغاية توزيع الأعمال وتدريب الكفاءات واستغلال الطاقات، فالتفويض هو اعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس الى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع ابقاء المسؤولية قائمة على الطرفين، فهذه العلاقة التنظيمية

(١٦) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والاساليب والاستشارات الادارية، مرجع سابق، ص٦٢.

يترتب عليها تحقيق فوائد كثيرة منها تفرغ الرئيس الأعلى للقيام بواجباته ومهامه، وتشجيع الابداع والابتكار، ومراعاة التكاليف، والعمل على تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المرؤوسين، وكذلك تحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الادارة والعاملين ايضاً.

٣- نطاق الاشراف [١٧]

وهو قدرة المشرف على الاشراف على المرؤوسين، وهنا يجب الاستفادة من القدرات، إذ لا يجوز ان يشرف المدير على عدد كبير من العاملين بشكل يؤدي الى ضياع جهوده نتيجة لمحدودية القدرات او نتيجة للتشتت في متابعة الأفراد، ولذلك يجب الحرص على مراعاة العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة التنظيمية، وتتمثل هذه العوامل في طبيعة العمل فيما اذا كان على درجة عالية من التخصص او أنه عمل روتيني، فالعمل الروتيني يسهل فيه الاشراف على عدد كبير من المرؤوسين عكس الاشراف على أعمال متخصصة، لأن الأشراف على أعمال متخصصة يتطلب كفاءات وقدرات لا تتوافر في كل الأفراد، الأمر الذي يعني ان هناك نطاق إشراف واسع ونطاق إشراف ضيق. اما العامل الآخر فهو طبيعة المرؤوس وكذلك طبيعة الرئيس، فاذا كان الأفراد المرؤوسون على درجة من التأهل والكفاءة فإن ذلك يسهل عملية الاشراف، عكس الاشراف على افراد لا تتوافر فيهم الكفاءات والقدرات العالية، كذلك الرئيس الذي تتوافر فيه القدرات والمؤهلات العالية فإنه يستطيع القيام بوظيفة الاشراف بشكل سهل وواضح. وتتحدد طبيعة نطاق الاشراف بناء على الهيكل التنظيمي، فإذا كان هناك هيكل تنظيمي طويل فإن ذلك يعني أن هناك نطاق إشراف ضيق بغض النظر عن طبيعة العمل، لأن ذلك مربوط بعدد المستويات الإدارية، فإذا كان الهيكل التنظيمي طويلاً، فإن

(١٧) جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للادارة، ترجمة خالد رزق (الرياض: معهد الادارة العامة ١٩٨٨) ص ٤٧٧-٤٩٧.

ذلك يعني ان هناك مستويات ادارية كثيرة، وان هناك أعداداً كبيرة من العاملين. أما إذا كان الهيكل التنظيمي قصيراً فإن ذلك يعني ان هناك عدداً بسيطاً من المستويات الإدارية وان هناك اعداداً مقبولة من العاملين، الأمر الذي يعني أن هناك نطاق اشراف واسع يؤدي الى تسهيل العمليات الإدارية.

٤- الاتصالات الإدارية

يعتبر التعاون بين الأفراد داخل التنظيم أمراً ضرورياً بل أساسياً في الإدارة الناجحة، ولقيام تعاون فعال، لابد من توضيح الهدف العام وتوضيح العمل الذي يقوم به كل فرد في التنظيم مع الاقتناع بالقدرات والتوجيهات الصادرة عن القيادة، لأن الطريق الوحيدة للوصول الى ذلك، هي الاتصال المحكم بين جميع عناصر التنظيم، ولذلك فإن للإتصال أهمية كبيرة، اذ إن كل نشاط اداري لا يتم الا من خلال الاتصال حيث يقضي الفرد ٧٠% من حياته العملية، يمارس فيها عمليات الاتصال بشكل أو بآخر، وأن ٩٠% من وقت الإداري يخصص للاتصال، فالاتصال الجيد يعمل على تحقيق ما يلي:

أ- تعريف اعضاء الجماعة بما يقومون به من اعمال.

ب- نقل التعليمات من الإدارة العليا الى المستويات الإدارية الاخرى.

جـ- التنسيق بين الأفراد.

د- توصيل المعلومات الضرورية.

ومع ذلك، فأن عمليات الاتصال تتأثر بعوامل عدة منها:

١- حجم المنظمة
٢- نمط التنظيم
٣- نوعية وتركيبة الجماعة
٤- عمر المنظمة

ان النمو المتزايد في التنظيمات الإدارية وتعقيد طبيعة أعمالها وتعدد الأهداف الواجب تحقيقها، وطلباتها المتزايدة، ورغبتها في استقطاب قوة عمل فعالية، كل ذلك يصاحبه الكثير من المشكلات التي تواجه التنظيم الأمر الذي يؤدي الى ضرورة ايجاد وحدات إدارية متخصصة تتولى تقديم الدراسات والاستشارات وتقييم المشاريع الانتاجية، رغبة في تحسين طبيعة المنتج والاستمرار في ذلك، الأمر الذي يؤدي الى زيادة المطالبة بضرورة توافر وحدات متخصصة تتولى القيام بمثل هذه الأعمال، وقد ظهرت مثل هذه الوحدات في بداية الحرب العالمية الثانية، وكان ظهورها في انجلترا ثم انتقل هذا النهج الإداري الى امريكا ويشتد الطلب على ضرورة توافر مثل هذه الوحدات.

ان مفهوم التنظيم والأساليب، أو الوحدات المتخصصة، يعني عملية وصف وتوصيف لنشاطات يقوم بها فريق عمل يكون بمقدورهم تقديم الاستشارات والدراسات للراغبين في ذلك، فهذه الوحدات هي جزء من الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وتكون على شكل وحدة إدارية مستقلة يطلق عليها اسم تنظيم الأساليب المركزية، حيث ترتبط بها ادارات فرعية داخل كل تنظيم إداري، للعمل على تقديم المعلومات الضرورية واللازمة.

مهام وحدات التنظيم والأساليب

يشتمل النشاط الذي تقوم به هذه الوحدات على تقديم الدراسات والاستشارات اللازمة للإدارات، بهدف زيادة كفاءة وفعالية التنظيم، وتقوم هذه الوحدات بتقديم الدراسات المتعلقة بالهياكل التنظيمية، ودراسة العمليات التنظيمية اضافة الى إجراء الدراسات المسحية من وقت لآخر للتعرف على ما قد يواجه التنظيم من مشكلات حالية او مستقبلية. وأحياناً تتخصص هذه الوحدات بأجراء

الدراسات للقطاعين العام والخاص، وهذه الدراسات يتم التنسيق والتخطيط لها مـ
الوحدات الفرعية المنتشرة داخل التنظيمات، وفي أحيان أخرى يستعان بـ
الوحدات لتشخيص الوضع القائم او اعادة البناء التنظيمي أو القيام بدراسة بـ
اقامة بناء جديد، وتتضمن الجهود التي تقوم بها هذه الوحدات ما يلي:

١- تقديم الاقتراحات والتوصيات للإدارة العامة حول ما يجب القيام به تجا
الاجهزة العامة.

٢- اقتراح الهياكل التنظيمية الملائمة، اضافة الى العمل على وضع معدلات أداء وتطوير معايير للمتابعة والتقييم، وإجراء الدراسات التأكيدية على المشروعات موضوع التنفيذ.

٣- إجراء دراسات حول تركيبة القوى البشرية وطبيعة هذه القوى والعمل على تحديد الاحتياجات من هذه القوى للأجهزة الإدارية في القطاع العام والخاص، كما يندرج تحت هذه الوظيفة تقديم الوصف والمواصفات الوظيفية وبصورة مستمرة لمعرفة ما يستجد من مهام وواجبات، وذلك منعاً للازدواجية والتضارب.

٤- الاستمرار بإجراء البحوث الميدانية والنظرية، وذلك لمعالجة المشكلات التي تواجه التنظيمات الادارية والعمل على تقديم المعلومات الجديدة في كل مجال لغاية تنمية العنصر البشري وتحديث العنصر التنظيمي، ويجب ان يتناول عمل هذه الوحدات أدق التفاصيل من خلال مراجعة الإجراءات والعمل، وطرق القياس وطرق التقويم وكل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية.

وتتمتع هذه الوحدات بسلطة استشارية وليست تنفيذية رغبة في تجنب حدوث الصراعات والنزاعات، الأمر الذي يترتب عليه مضاعفة جهود هذه الوحدات فيما يتعلق بوظائفها الأساسية، لذلك يمكن ملاحظة أن طبيعة عمل وحدات

ـظيم والأساليب هي طبيعة استشارية يتم الاعداد والتخطيط لها مسبقاً، حيث تلجأ
ـهذه الادارات عندما تشعر أن هناك حاجة لإجراء دراسات أو مراجعة اوضاع
ـهدف ـامة، او عند ظهور مؤشرات سلبية قد تترتب عليها نتائج غير مرغوب فيها اذا
ـركت كما هي، لذلك لابد من القيام بإجراءات رسمية تعزز عمل هذه الوحدات.(١٨)

(١٨) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، مرجع سابق، ص١٩.

الدراسات للقطاعين العام والخاص، وهذه الدراسات يتم التنسيق والتخطيط لها مع الوحدات الفرعية المنتشرة داخل التنظيمات، وفي أحيان أخرى يستعان بهذه الوحدات لتشخيص الوضع القائم أو اعادة البناء التنظيمي أو القيام بدراسة بهدف اقامة بناء جديد، وتتضمن الجهود التي تقوم بها هذه الوحدات ما يلي:

١- تقديم الاقتراحات والتوصيات للإدارة العامة حول ما يجب القيام به تجاه الاجهزة العامة.

٢- اقتراح الهياكل التنظيمية الملائمة، اضافة الى العمل على وضع معدلات أداء وتطوير معايير للمتابعة والتقييم، وإجراء الدراسات التأكيدية على المشروعات موضوع التنفيذ.

٣- إجراء دراسات حول تركيبة القوى البشرية وطبيعة هذه القوى والعمل على تحديد الاحتياجات من هذه القوى للأجهزة الإدارية في القطاع العام والخاص، كما يندرج تحت هذه الوظيفة تقديم الوصف والمواصفات الوظيفية وبصورة مستمرة لمعرفة ما يستجد من مهام وواجبات، وذلك منعاً للازدواجية والتضارب.

٤- الاستمرار بإجراء البحوث الميدانية والنظرية، وذلك لمعالجة المشكلات التي تواجه التنظيمات الادارية والعمل على تقديم المعلومات الجديدة في كل مجال لغاية تنمية العنصر البشري وتحديث العنصر التنظيمي، ويجب ان يتناول عمل هذه الوحدات أدق التفاصيل من خلال مراجعة الإجراءات والعمل، وطرق القياس وطرق التقويم وكل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية.

وتتمتع هذه الوحدات بسلطة استشارية وليست تنفيذية رغبة في تجنب حدوث الصراعات والنزاعات، الأمر الذي يترتب عليه مضاعفة جهود هذه الوحدات فيما يتعلق بوظائفها الأساسية، لذلك يمكن ملاحظة أن طبيعة عمل وحدات

التنظيم والأساليب هي طبيعة استشارية يتم الاعداد والتخطيط لها مسبقاً، حيث تلجأ إليها الادارات عندما تشعر أن هناك حاجة لإجراء دراسات أو مراجعة لوضاع القائمة، أو عند ظهور مؤشرات سلبية قد تترتب عليها نتائج غير مرغوب فيها اذا تركت كما هي، لذلك لابد من القيام بإجراءات رسمية تعزز عمل هذه الوحدات.(١٨)

(١٨) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والاساليب والاستشارات الإدارية، مرجع سابق، ص١٩.

الدراسات للقطاعين العام والخاص، وهذه الدراسات يتم التنسيق والتخطيط لها مع الوحدات الفرعية المنتشرة داخل التنظيمات، وفي أحيان أخرى يستعان بهذه الوحدات لتشخيص الوضع القائم او اعادة البناء التنظيمي أو القيام بدراسة بهدف اقامة بناء جديد، وتتضمن الجهود التي تقوم بها هذه الوحدات ما يلي:

١- تقديم الاقتراحات والتوصيات للإدارة العامة حول ما يجب القيام به تجاه الاجهزة العامة.

٢- اقتراح الهياكل التنظيمية الملائمة، اضافة الى العمل على وضع معدلات أداء وتطوير معايير للمتابعة والتقييم، وإجراء الدراسات التأكيدية على المشروعات موضوع التنفيذ.

٣- إجراء دراسات حول تركيبة القوى البشرية وطبيعة هذه القوى والعمل على تحديد الاحتياجات من هذه القوى للأجهزة الإدارية في القطاع العام والخاص، كما يندرج تحت هذه الوظيفة تقديم الوصف والمواصفات الوظيفية وبصورة مستمرة لمعرفة ما يستجد من مهام وواجبات، وذلك منعاً للازدواجية والتضارب.

٤- الاستمرار بإجراء البحوث الميدانية والنظرية، وذلك لمعالجة المشكلات التي تواجه التنظيمات الادارية والعمل على تقديم المعلومات الجديدة في كل مجال لغاية تنمية العنصر البشري وتحديث العنصر التنظيمي، ويجب ان يتناول عمل هذه الوحدات أدق التفاصيل من خلال مراجعة الإجراءات والعمل، وطرق القياس وطرق التقويم وكل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية.

وتتمتع هذه الوحدات بسلطة استشارية وليست تنفيذية رغبة في تجنب حدوث الصراعات والنزاعات، الأمر الذي يترتب عليه مضاعفة جهود هذه الوحدات فيما يتعلق بوظائفها الأساسية، لذلك يمكن ملاحظة أن طبيعة عمل وحدات

التنظيم والأساليب هي طبيعة استشارية يتم الاعداد والتخطيط لها مسبقاً، حيث تلجأ لها الادارات عندما تشعر أن هناك حاجة لإجراء دراسات أو مراجعة اوضاع قائمة، او عند ظهور مؤشرات سلبية قد تترتب عليها نتائج غير مرغوب فيها اذا تركت كما هي، لذلك لابد من القيام بإجراءات رسمية تعزز عمل هذه الوحدات.[١٨]

(١٨) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والاساليب والاستشارات الإدارية، مرجع سابق، ص١٩.

الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي

الأهمية والمفهوم

يشير مفهوم الهيكل التنظيمي الى تصميم هياكل تنظيمية ترتكز على أسس علمية سليمة، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل التنظيمات رغبة في الوصول الى الأهداف.

ويتطلب البحث في موضوع الهياكل ضرورة التطرق الى مفاهيم أخرى على درجة كبيرة من الأهمية، ومنها: المنظمة، والتنظيم، والتصميم التنظيمي، الأمر الذي يقود الى توضيح كل مفهوم على حدة، فالهيكل التنظيمي، كما عرفه علماء الإدارة هو: الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الاقسام المختلفة. (١٩)

كما يعرفه عبد الباري درة بأنه: ترتيب للعلاقات المتبادلة بين اجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم الى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية. (٢٠)

---

(19) Richard L. Daft : Organization theory and Design, 2nd ed, (St paul: West Publishing 1991)

(٢٠) عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٤، ص ١٦.

أما المنظمة فيمكن النظر اليها على 'أنها كيان اجتماعي واقتصادي يسعى لتحقيق الأهداف المحددة" (٢١)، وأما التصميم التنظيمي 'فيقصد به الإجراءات التي تحدد الهيكل (البناء) وعلاقات السلطة ما بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة بهدف الوصول الى الأهداف المرسومة". (٢٢)

لقد حاول كثير من رواد الإدارة تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وتوضيح أهميته، فكانت هناك محاولات كثيرة ادت الى تصنيف الهياكل التنظيمية الى: هيكل تنظيمي آلي، وهيكل تنظيمي عضوي (٢٣)، أو ما يعرف بالنماذج، كالنموذج الآلي والنموذج العضوي

١- النموذج الآلي: يتضمن هذا النموذج ما يعرف ايضا بالنموذج البيروقراطي أو الكلاسيكي أو الهرمي، ويعتمد في هذا النموذج على توزيع الوظائف بين المستويات الإدارية، حيث يتم التركيز في الإدارات العليا على التخطيط ووضع الاستراتيجيات، بينما يعتمد في التنفيذ على الإدارات الدنيا وتحت اشراف مباشر وفقاً للأنظمة والقواعد والقوانين المعمول بها، ويكون العمل داخل هذا النموذج بشكل آلي حيث يتم توزيع الأدوار وتقسيم العمل والتركيز على ضرورة التقيد بما هو في العمليات بناء على القواعد والإجراءات، الأمر الذي يعني ان هذا النموذج لا يتسم بالمرونة ولا يعطي اهتماماً كبيراً للجوانب الانسانية.

٢- النموذج العضوي: ويرتكز هذا النموذج على نظرية النظم، على اعتبار ان التنظيم هو نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتفاعل مع بقية الأنظمة،

(21) W. Richard Scott, Organizations Rational, Natural, And Open Systems, 1998.

(22) Richard Daft. Op.cit.

(٢٣) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩-٢٠٠٠.

وفقاً لهذا النموذج، ينظر للمنظمة على انها نظام كلي يتضمن انظمة فرعية تشكل الأقسام والادارات الفرعية، وايضا تعّد المنظمة وفقاً لهذا النموذج نظاماً فرعياً من مجموع الأنظمة الفرعية الموجودة في البيئة المحيطة، ويمتاز هذا النموذج بالمرونة وسهولة الاتصال وسهولة انتقال المعلومات وتشجيع عمليات التفويض.

وتتأثر كفاءة وفعالية التنظيم سواءً النموذج العضوي أم الآلي بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة. (٢٤)

من هنا يتبين أهمية الهيكل التنظيمي، فبالاضافة الى قيامه بترتيب العلاقات داخل المنظمة يعّد، أيضا، إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول الى أهدافه، وبناء على ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان، كونه يتمسك بالانظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

فالهيكل التنظيمي هو أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول الى الأهداف المرسومة، ويشير Hall الى ان الهيكل التنظيمي يؤدي الى تحقيق الوظائف التالية: (٢٥)

١- تحقيق أهداف التنظيم.

٢- التنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية.

(24) R. B. Duncan: The Characteristics of Organization Environment & Perceived Environmental Uncertainty ASQ, 1972, 17, 3, PP. 313-327.

(25) Richard H. Hall, Organizations Structures, Processes and out come, 5th ed., Englewood cliff SN. J. Pehtic-Hall Int, Ine 1991, P. 85.

٣- وصف الوظائف وتحديدها.

وتسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي الى تحديد الأهداف التالية: [(٢٦)]

١- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.

٢- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

٣- ابراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

٤- توضيح خطوط السلطة.

٥- توضيح العلاقات الرسمية.

٦- توضيح نطاق الاشراف.

٧- تقليل الازدواجية.

٨- توضيح خطوط الاتصال.

٩- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

١٠- تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح، على قدرتها وادارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل

(٢٦) علي مشهور السقلان، "الهياكل التنظيمية للمدن والبلديات" الاداري، مسقط، السنة ١٩، العدد٦٨، اذار ١٩٩٧، ص١٢٧-١٢٨.

التنظيمي للمنظمة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند الى أساس علمي متين، حيث تتخبط المنظمة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع اضافة الى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية منها:

١- تدني معنويات وحافزية العاملين.

٢- اتخاذ قرارات غير سليمة.

٣- تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية.

٤- قتل الابداع والطموح.

٥- تزايد النفقات.

مراحل بناء الهيكل التنظيمي

يعّد البدء ببناء هيكل تنظيمي أمراً في غاية الأهمية، وهناك كثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، وعلى المنظمة أن تتأكد من أن المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة من حيث وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية، وإجراء الدراسات والاستشارات الضرورية، ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية: [(٢٧)]

١- مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية التي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها.

٢- تحديد الأنشطة الرئيسة والفرعية للوصول الى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الادارات وكذلك الأقسام.

(٢٧) زينب النصر وعادل الزيادي، "التنظيم"، جامعة عين شمس، ١٩٨٥، ص ١٢٤.

٣- اعداد الوصف والمواصفات الوظيفية، وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو ادارة.

٤- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى اداري وبين اقسام ووحدات كل مستوى.

٥- تحديد الوظائف الاشرافية لكل مستوى اداري.

٦- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

أبعاد الهيكل التنظيمي [٢٨]

هناك آراء متعددة حول ابعاد الهيكل التنظيمي، إذ يشير James إلى وجود ستة ابعاد، بينما يرى Toyeb ، أن هناك ثلاثة أبعاد تشكل الهيكل التنظيمي، وهذه الأبعاد هي:

أولاً: المركزية في القرارات.

ثانياً: الرسمية، وهي تشير الى درجة الالتزام بالانظمة والقوانين المعمول بها.

ثالثاً: التعقيد، ويشير الى التنوع والاختلاف في مهام ونشاطات المنظمة الادارية، وهناك عوامل تساعد في درجة التعقيد منها

١- الاختلاف الافقي

٢- الاختلاف الرأسي

٣- التخصص وتقسيم العمل

(٢٨) زهراء المنجي، الهياكل والأساليب، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، ٢٠٠١، ص١٠، ١١، ١٢.

محددات الهيكل التنظيمي

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي وملاءمته للواقع على عوامل كثيرة تتضمن العلاقات التنظيمية، والأهداف، والتخصص وتقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية ..الخ ولكن هناك عوامل أخرى لها درجة من التأثير على الهيكل التنظيمي، وهي:

١- استراتيجية الهدف

يعتمد نجاح المنظمة للوصول الى أهدافها على درجة وضوح الأهداف ودقتها، اضافة الى القدرة على استغلال الموارد البشرية استغلالاً جيداً، ولكنه ومع تطور المنظمات الإدارية، أصبحت الحاجة ضرورية الى التركيز على جوانب أخرى، مثل الوسائل، حيث ربط رواد الادارة بين الأهداف والوسائل مع التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي. [٢٩]

وتتضمن الأهداف في أي تنظيم الاستراتيجية التي تركز على السياسات والخطط التي تؤدي الى تحقيقها، فالسياسات والقرارات وطبيعتها تؤثر على المنظمة وعلى طريقة الوصول الى الأهداف، لذلك يجب مراعاة وضع استراتيجية في المنظمة تتناول المنظمة الإدارية ككل متكامل، وتتناول كل نشاط داخلها، حيث يمكن النظر الى استراتيجية المنظمة كإطار أو برنامج عام لكل نشاطات المنظمة وأعمالها وسياساتها الرامية الى توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة. [٣٠]

(٢٩) عمر العقيلي، الإدارة أصول أسس مفاهيم، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٧، ص ٢٨٩.

(٣٠) هاشم زكي محمود، "التنظيم وطرق الحل"، مطبوعات جامعة الكويت، ط١، ١٩٨٤، ص٢١.

٢- حجم المنظمة [٣١]

يمكن تحديد حجم المنظمة من خلال دراستها وتحليلها تحليلاً وافياً لكل أبعادها، على أن يتضمن هذا التحليل بعض الجوانب المتمثلة بالطاقة المادية للمنظمة، وقوة العمل وطبيعتها، والمدخلات والمخرجات وكذلك ما يتوافر للمنظمة من موارد، ويتطرق النظر الى هذه الجوانب الى بعض الجوانب بصورة اكثر تفصيلاً مثل اعداد العاملين، والتخصص وتقسيم العمل والنشاطات المعمول بها، وعدد الوحدات الادارية، ولكن يجب مراعاة الهياكل التنظيمية بما في ذلك: التنظيم العضوي وكذلك الميكانيكي، فكل نوع له خصائصه ومؤثراته التي تنعكس على كل ما في التنظيم، وهذه من الأمور التي يصعب الدخول بها عند دراسة محددات الهيكل التنظيمي توضح أهمية العلاقة بين الهياكل التنظيمية وحجم المنظمة الإدارية، فكلما كبر حجم المنظمة ازدادت الأمور تعقيداً والعكس صحيح، وبناء على ما سبق توجد علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة الإدارية.

٣- البيئة

هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي، وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة، على أن المنظمة كيان اجتماعي مفتوح يتفاعل مع عناصر البيئة من اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية، ونظراً لكبر حجم هذه البيئة، تصعب دراستها واخضاعها للتحليل والدراسة، ولذلك لابد من اختصار هذه البيئة واقتصارها على بيئة العمل، كما تضمنت البيئة درجات الاستقرار وعدم الثبات، حيث يقدم علماء الادارة في بعض دراساتهم وعلى رأسهم eltnist فيما يتعلق بالبيئة، أن الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة ومتغيرة تختلف عن المنظمات التي تعيش في بيئات ساكنة ومستقرة وهذه الدراسات ادت

(31) Richard H. Hall. Op.cit. P 85.

الى ما يعرف بالهيكل العضوي والهيكل الآلي، ويتصف الهيكل العضوي بدرجة عالية من المرونة اضافة إلى درجة تأثيره على سلوكيات الأفراد بشكل واضح، أما الهيكل الآلي فهو هيكل يميل الى درجة من التعقيد والرسمية وطبيعة الأعمال فيه روتينية. [٣٢]

٤- التكنولوجيا

يؤثر المستوى التكنولوجي على الهيكل التنظيمي، فهناك هياكل اكثر ملاءمة للمستويات التكنولوجية عن غيرها، حيث يرى بعض علماء الادارة ان التكنولوجيا هي الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدم في المنظمة وذلك للعمل على تغيير المدخلات من خلال العمليات الانتاجية الى مخرجات.

وترتبط التكنولوجيا الروتينية ارتباطاً ايجابياً مع درجة متدنية من التعقيد، فزيادة المستوى الروتيني يترتب عليها تراجع المستويات التدريبية والمستويات التعليمية وانخفاض درجة التعقيد .

كما أن توافر درجة عالية من الرسمية في الجانب التكنولوجي يتطلب انظمة رقابية يترتب عليها درجة من الحرية في التصرف، وتتطلب التكنولوجيا الروتينية أيضا هيكلا تنظيمياً مركزياً. اما اذا كان المستوى التكنولوجي المتبع في العمل غير روتيني، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التفويض في عمليات اتخاذ القرار. [٣٣]

(٣٢) حسين حريم، تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، عمان، ط١، ١٩٥٦، ص٢٧.

(33) W. Richard Scott, Organization Rational, Natural and Open System, 1998.

خصائص الهيكل التنظيمي

هناك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي امراً ضرورياً للتنظيم الإداري، فوجوها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية، وهذه الخصائص هي: (٣٤)

١- ضرورة تحديد الانشطة الرئيسة والفرعية والثانوية وضرورة التميز بين هذه الانشطة ومراعاة توزيعها، حيث يجب ان تكون النشاطات الرئيسة والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، ووضع النشاطات الاخرى بما يتلاءم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الاخرى داخل التنظيم.

٢- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.

٣- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته.

٤- ضرورة مراعاة نطاق الاشراف الملائم، بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوس وطبيعة العمل، وذلك تسهيلاً للعمل الإداري وحفاظاً على البناء التنظيمي.

(٣٤) حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص ٢٩٣.

٥- اتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جديد سواء أكان رئيسياً أم فرعياً، فعنصر التكلفة يجب مراعاته، وهذا يتحقق من خلال ودراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد او بناء جديد.

٦- يجب ان يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

٧- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات، والعمل على خلق كوادر ادارية جديدة.

نماذج الهياكل التنظيمية (٣٥)

هناك اكثر من نموذج يستخدم في تصنيف وتبويب الهياكل التنظيمية، ومن هذه النماذج التي تعتبر من الأكثر شيوعاً: التنظيم الميكانيكي، والتنظيم العضوي، وتوجد عدة نماذج بين النموذجين المذكورين ايضا تستخدم في تصنيف وتبويب الهياكل :

١- النموذج الآلي ويطلق عليه عدة مسميات منها النموذج الكلاسيكي والنموذج البيروقراطي، والنموذج الهرمي. ويلاحظ ان طبيعة هذا النموذج تميل الى التمسك بالانظمة والقوانين والرقابة الشديدة والتنسيق، ويراعي وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات في الادارات العليا (قمة الهرم). ويميل هذا النموذج الى البيئات ذات التأثير القليل وكذلك البيئات المستقرة، ويمتاز هذا النموذج بالرغم من الانتقادات التي وجهت له بالمزايا التالية:

- التركيز العمودي للسلطة يساعد على أجراء تغييرات من خلال المديرين.
- التعامل مع المواقف يتم من خلال الاجراءات.

(٣٥) زهراء المنجي، مرجع سابق، ص ١٨-٢٦.

- يتم انجاز الانشطة وفقاً للأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحد.
- يتعامل الافراد مع بعضهم بشكل رسمي وغير رسمي.
- تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم.
- يعتمد التوظيف على المكافأة، والترقية على أساس الاقدمية والجدارة.
- السلطة مرتبة بشكل هرمي.
- وضوح التخصص وتقسيم العمل.
- لا مكان للاعتبارات الشخصية.
- حقوق الافراد وواجباتهم محددة بأنظمة وقوانين.

ويلاحظ ان دعاة هذا النموذج اعتمدوا معيار الكفاءة والانتاجية للحكم على نجاح التنظيم، كما اعتبر انصار هذا النموذج أن الانسان آلي يمكن تحفيزه بعوامل اقتصادية لزيادة انتاجيته، كما اعتبروا أن المنظمة هي نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة المحيطة.

ولكن بالرغم من هذا المزايا، الا أنه تم توجيه انتقادات كثيرة لهذا النموذج تمثلت فيما يلي:

- هذا النموذج لا يساعد على تطوير الفرد.
- يترتب عليه الخضوع والطاعة.
- لا يعطي أي اعتبار للتنظيمات غير الرسمية.
- انظمة الرقابة التي يعتمد عليها متينة ولا تتماشى مع ما هو جديد.
- لا يطور استراتيجيات ملائمة لحل الصراعات.

- لا يستطيع استيعاب البعد التكنولوجي.
- التمسك الشديد بالانظمة والقوانين.
- يميل الفرد الى العزلة والاغتراب.
- يتولد احباط لدى العملاء والمراجعين.
- تتركز السلطة في يد جهة واحدة.

٢- النموذج العضوي. ينظر هذا النموذج للتنظيم ككل متكامل ومتماسك، ويركز على معايير عدة لقياس مدى نجاح التنظيم، وهذه المعايير تتمثل في القدرة على التكيف والمرونة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة، كما يركز على اللامركزية في اتخاذ القرار، وعلى أنظمة المعلومات، ويمتاز هذا التنظيم بخصائص عديدة منها:

- يعتبر أن الأهداف غاية وأن الادارات والأقسام هي وسيلة للوصول إليها.
- درجة كبيرة من المرونة.
- المشورة والنصح وليس الامتثال للأوامر.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تدفق المعلومات في غاية السهولة وبكل الاتجاهات.

٣- **التنظيم الوظيفي** يركز هذا النموذج على الوظائف والنشاطات الرئيسة والتي يراعي في عملية توزيعها أن تكون في المستويات الإدارية العليا، ولهذا التنظيم دور بارز في نجاح التنظيمات حيث يمتاز بما يلي:

- يعتبر نموذجاً منطقياً.
- يركز على توفير الكفاءات.

- يركز على لتخصص.
- يركز على لرقابة الدقيقة والمحكمة.

وبالرغم من هذه لمزايا، فقد وجهت لهذا التنظيم انتقادات منها:

- التركيز على أهداف المنظمة ككل.
- يحتاج الى بذل جهود كبيرة للتنسيق.
- هناك صعوبة بالغة في نمو وتطور المنظمة.

٤- التنظيم على أساس السلعة المنتجة

يستخدم في لمنظمات الإدارية متعددة الانتاج والتي يتوافر في هيكلها التنظيمي فروع متعددة تقوم بانتاج سلع مختلفة، ففي ظل هذا النموذج يمارس المدير سلطات واسعة، وهذا النموذج هو الاقرب لقطاع الأعمال منه إلى التنظيمات الحكومية، وتتوافر في هذا التنظيم المزايا التالية:

- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الانشطة.
- يوفر الاجواء لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال.
- يسمح بتوظيف سلع رأسمالية متخصصة.
- يوفر معلومات ومهارات جديدة للعاملين.
- يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية.

أما عيوب هذا التنظيم فهي:

- يتطلب مهارات عالية وقدرات كبيرة.
- تترتب عليه زيادة في التكاليف.
- تترتب عليه مشكلات رقابية في الإدارات العليا.

٥- التنظيم الجغرافي

هنالك الكثير من التنظيمات الإدارية المنتشرة في مساحات جغرافية واسعة لتقديم الخدمات او انتاج سلع معينة، وهذا النوع من التنظيمات يتم بتجميع الانشطة المتعلقة به في هيكل تنظيمي معين وفي منطقة جغرافية معينة تسهيلاً لأداء الأعمال أو انتاج السلع. ويتميز هذا النموذج من الهياكل التنظيمية بالخصائص التالية:

- يتأقلم مع البيئات الجغرافية مما يساعد على السرعة في حل المشكلات القائمة.
- يركز على الجوانب الاقتصادية في العمليات التشغيلية.
- يركز على الأداء الجيد وتدريب العاملين مما يزيد من خبراتهم وقدراتهم الإدارية.

أما عيوب هذا النموذج فهي:

- يحتاج الى عدد كبير من المديرين.
- يؤدي الى مشكلات في العمليات الرقابية في مستويات الإدارة العليا.

٦- التنظيم على أساس العملاء

وبناء على هذا التنظيم يتم ترتيب التنظيمات الإدارية ونشاطاتها المختلفة على أساس تلبية حاجات مجموعة من الناس، وهذا يتم بتجميع الانشطة اللازمة لتقديم الخدمة في تقسيم تنظيمي واحد، ويمتاز هذا النوع بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- يوفر درجة عالية من التنسيق بين مختلف الانشطة والعمليات المرتبطة بنوع واحد من العملاء.
- يوفر درجة كبيرة من الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل.

ولكن مع هذه الامتيازات توجد هناك بعض العيوب منها:

- يخلق صعوبة في عمليات التنسيق بين التقسيم التنظيمي المنظم والتقسيمات الاخرى للمنظمة وفقاً لنماذج وأشكال أخرى.
- احيانا لا يساعد على التشغيل الامثل للطاقات البشرية والمادية.

٧- التنظيم على أساس قنوات التسويق

لن الهدف الرئيسي لهذا النموذج هو زيادة عنصر المنافسة بين أنواع معينة من التنظيمات، وفي هذا النموذج يتم بناء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفقاً لمتطلبات السوق، لأن المهمة الرئيسة للهيكل التنظيمي هي المساعدة في تحقيق نوع الأداء المطلوب، ولهذا النموذج عدة مميزات منها:

- الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل.
- يركز على عمليات التسويق للمنتج.

٨- التنظيم على أساس مراحل العملية الانتاجية

وهنا يتم تجميع وتحديد النشاطات اللازمة لكل مرحلة من مراحل الانتاج في تقسيمات تنظيمية منفصلة، حيث يتم ترتيب ما تحتاجه كل مرحلة ترتيباً تسلسلياً تتفق مع مراحل التشغيل، الأمر الذي يؤدي إلى اختصار في الوقت والجهد.

ويمتاز هذا النوع من التنظيم بالخصائص التالية:

- يساعد على اختصار الوقت والجهد.
- يركز على عنصر التخصص في العمل لزيادة الانتاج.

أما ما يؤخذ على هذا التنظيم فهو:

- لا يتمتع بدرجة من المرونة عند إحداث تغيير أو تعديل في تصميم المنتجات.
- تعطيل الانتاج في أي مرحلة يترتب عليه تعطيل العمليات الانتاجية كاملة.

٩- تنظيم المصفوفة

يستخدم هذا التنظيم في الإدارات الهندسية وإدارات البحوث والتنمية، ذلك أن الهدف من استخدامه هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية من خلال انشاء مشروعات تتكامل مع بعضها يكون رؤسائها مسؤولين عن تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم، ويطلق على هذا التنظيم، بالتنظيم الشبكي، أي وجود مديرين على المستوى الافقي وكذلك الرأسي، ولكل منهم سلطة تنفيذية مباشرة على النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف، وهذا التنظيم تتوافر فيه الخصائص الجيدة التالية:

- يساعد على الاستخدام الامثل للتجهيزات والمعدات المختلفة.
- يساعد على تجميع الأفراد ذوي التخصص والميول في مجموعات متجانسة.

أما ما يؤخذ على هذا التنظيم فيتمثل بما يلي:

- يعطي مديري المشاريع سلطات للعمل على تحقيق التنسيق والتكامل الكلي للتنظيم.
- يعطي المديرين سلطات مستقلة تتخصص في الميزانيات.
- يعطي المديرين سلطات لوضع الجداول الزمنية ووضع الاولويات في أعمالهم .

١٠- التنظيم المؤقت

وتندرج تحت هذا التنظيم الاشكال التالية:

أ- التنظيم المؤقت للمنتج.

ب- تنظيم مجموعة العمل.

أ- يتكون هذا التنظيم عندما ترغب الشركة أو التنظيم القائم بتسويق منتج أو تقديم خدمة بشكل منفصل عن بقية المنتجات الأخرى، خاصة اذا كان التنظيم يقدم

اكثر من منتج او خدمة، وهنا يتم انشاء وحدة تنظيمية مستقلة لأداء هـ
المهمة، ويتم الغاء هذا التنظيم في حالة الانتهاء من تقديم السلعة أو الخدمـ
وهذا التنظيم يمتاز بخصائص معينة منها:

• يساهم في تخفيض التكاليف.

• يساعد على التخصص في انتاج سلعة او تقديم خدمة.

• ينمي مهارات ادارية قيادية لدى العاملين.

أما ما يؤخذ على هذا التنظيم فهو:

• أحيانا يتم تشغيل الأفراد في هذه الوحدات بشكل مؤقت.

• يولد هذا التنظيم المؤقت شعوراً سلبياً لدى الموظفين اضافة الى انخفـ
الروح المعنوية لديهم.

ب- تنظيم مجموعة عمل

يندرج تحت هذا التنظيم تشكيل قوة عمل أو فريق عمل مؤقت لتنفيذ مهـ
ما، تتطلب ضرورة تشكيل فريق متخصص لديه كفاءات ومهارات عالية، بحيـ
يشرف على هذا الفريق مدير او رئيس واحد يقوم بكل وظائف الإدارة بـدلاً مـ
اسناد نشاطات عمل هذا الفريق الى بناء تنظيمي معين، وهذا التنظيم جيد خاصـ
في المواقف التي تحتاج إلى تخصصات عالية وقدرات عالية، لذلك تتوافـر فـ
خصائص جيدة منها:

• هذا التنظيم يكون اكثر فعالية في أداء مهام تتطلب خبرات عالية، وهـو اكـ
جدوى اقتصادية من غيره.

• يساعد على السرعة في انجاز المهام وايجاد الحلول.

• يترتب عليه تشكيل فريق عمل محترف.

أما عيوب هذا النوع فهو:

• احياناً تكون هناك صعوبة في تشكيل الفريق لعدم توافر كل القدرات المطلوبة داخل التنظيم.

• احياناً تكون هناك مشكلات يصعب حلها من طرف المدير أو الشخص المشـوف على فريق العمل نتيجة للاختلاف في وجهات نظر الفريق او نتيجة للالتزامات التي قد تحدث داخل المنظمة.

١١- التنظيم المختلط

ويندرج تحت هذا الشكل ترتيب الأنشطة والوظائف المختلفة تحت تنظيم واحد ذي هيكل تنظيمي مرن، وهنا يتم تشكيل بيئة تنظيمية معينة يترتب عليها تحقيق أهداف التنظيم، ويتضمن هذا البناء اكثر من تنظيم داخل منظمة واحدة، كأن يكون داخل هذا التنظيم، تنظيم على أساس العملاء وتنظيم على أساس الموقع الجغرافي او تنظيم على أساس المنتج. (٣٦)

نظريات التنظيم ودورها في تصميم الهياكل التنظيمية

هناك دور كبير لعدة نظريات في التنظيم ساهمت في البناء التنظيمي وبناء الهياكل التنظيمية، وسوف نتناول النظريات الكلاسيكية، والنظريات الانسانية، والنظريات الحديثة من وجهة نظر تحليلية لإبراز مساهمات كل منها في تصميم الهياكل التنظيمية.

---

(٣٦) انظر الى – حسين محمود حريم، تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي واجراءات العمل، عمان، ط١، ١٩٥٦.
– عمر العقيلي، مرجع سابق.
– علي العلاونة، نظرية المنظمة، جامعة مؤتة، ١٩٩١.
– محمود هاشم، التنظيم وطرق الحل، جامعة الكويت، ط١، ١٩٨٤.

أولاً: النظريات الكلاسيكية: ساهمت في وضع اساسيات رئيسة ما زالت ملامحها قائمة في كل التنظيمات الإدارية وبكل أبعادها، حيث تعالج هذه النظريات التنظيمات الإدارية من خلال ما تقدمه من اسهامات في العلاقات الرسمية لخطوط السلطة والمسؤولية بكل جوانب التنظيم وعملياته، والتنظيمات التي قامت بناء على هذه المساهمات ارتكزت على اربعة أركان اساسية منها:

- التخصص وتقسيم العمل، وهنا تراعى التخصصات المختلفة التي تتطلبها النشاطات، بحيث يتم التركيز على هذه التخصصات بشكل يترتب عليه تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد كل ضمن تخصصه وقدراته، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة في العمل وتحسين الأداء.

- التدرج الهرمي، أي مراعاة البناء الهرمي في توزيع السلطات والمسؤوليات، ابتداء من قمة الهرم التنظيمي ونزولاً الى المستويات الإدارية الوسطى ثم المستويات التنفيذية وبشكل يربط القمة بالقاعدة، مع مراعاة وضع المسميات الوظيفية، وبيان خطوط السلطة ومراعاة وحدة الأمر.

- الهيكل التنظيمي، حيث يراعي هنا ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم وكذلك العلاقات بين الوظائف، ومراعاة التسلسل الهرمي للسلطة.

ثانياً: النظريات الانسانية [٣٧] كانت مساهمات هذه النظرية مكملة لمساهمات النظريات السابقة، ولكن كان تركيزها على أهمية العنصر البشري في التنظيم، على اعتبار أن هذا العنصر يجب أن يكون محور العملية الإدارية،

---

(٣٧) عبد الباري درة وموسى المدهون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤، ص ١٧٢.

وبالتالي لابد من مراعاة العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين ومراعاة انظمة الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أهمية في حفز الأفراد ودفعهم للعمل بجدية وإخلاص، كما ركزت هذه النظرية على خلق مناخ تنظيمي سليم مراعياً العلاقات غير الرسمية للحفاظ علي جو عمل جيد، كما ركزت على ضرورة مراعاة المشاعر والاحاسيس الانسانية للترغيب في العمل من خلال المشاركة في صنع القرار، وقد قدمت النظرية السلوكية اسهامات كبيرة للتنظيم الإداري تظهر في الجوانب التالية:

- التخصص وتقسيم العمل: أي ضرورة مراعاة هذه الجوانب ومعالجة ما قد ينتج عنها من احباطات وشعور بالملل، لذلك ركزت على أهمية العنصر البشري وضرورة اعطائه الحوافز الملائمة لحفزه ودفعه للعمل ومراعاة مشاعره ورفع روحه المعنوية، واعطائه الفرصة للمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.

- التدرج الهرمي: وتراعي هذه النظرية في هذا الجانب الأداء الوظيفي، حيث تلتقي مع النظرية التقليدية على ضرورة التدرج الهرمي للسلطة والمسؤولية، ولكنها حاولت في هذا الجانب ابراز أهمية عنصر التفويض رغبة منها في تأكيد معنى التدرج الهرمي في مفهومها على أهمية الكفاءة في الأداء الوظيفي الذي يتحقق من خلال عملية التفويض. واشارت هذه النظرية إلى ان المشكلات الناتجة عن السلوك الانساني داخل التنظيم غالباً ما تؤدي الى عدم الكفاءة في الأداء، فغياب التفويض يعني عجز الموظف عن أداء عمله كما هو مطلوب منه القيام به، لذلك تركز هذه النظرية على أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية عبر عملية التفويض.

* الهيكل التنظيمي، سيترتب على تبني مفاهيم النظريات الإنسانية فـــي المنظمـ
المراد بناؤها، الحصول على هيكل تنظيمي ذي درجة من المرونة والوضـــو
والفعالية، كون العنصر الانساني في أي تنظيم هم الأفـــراد، لذلـــك فالاهتمـا
بالأفراد يشكل ردة فعل ايجابية لدى هؤلاء تنعكس على المساهمة فـــي اعتمـا
هيكل تنظيمي سليم.

ثالثاً: النظريات الحديثة

وتتناول هذه النظريات ضرورة دراسة المنظمة ككل متكامل مع التركـيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية مع البيئة المحيطة، لقد ســاهمت النظريات الحديثة في الهياكل التنظيمية بصورة ما زالـــت قائمـــة، وتتمثـــل هـذ المساهمات من خلال ادوار النظريات التالية:

١- نظرية النظم: حيث ركزت على ان المنظمة هي نظـــام مفتـــوح يقـــوم علـى مجموعة منتظمة من الأجزاء الفرعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات، وهـــذ النظريات بحثت في المجالات التالية:

* الأفراد داخل وخارج المنظمة.
* التفاعل بين الأفراد والبيئة.
* تفاعل الأفراد مع بعضهم.
* النمو العام للنظام ومشكلات استقراره.
* تفاعل النظام مع البيئة الخارجية.
* التفاعل بين أجزاء النظام.

٢- النظرية الموقفية:

نظراً للاختلاف في المواقف والمشكلات التي تواجهها التنظيمات الإداريـة، فإنه من الصعب الاعتماد على طريقة واحدة لمواجهة هـــذه المواقـــف لاختـــلاف طبيعتها وتعدد مصادرها، لذلك فالمدخل الموقفي يركز على ضرورة توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليـــل المواقف التي يواجهونها ومن ثم اختيار او تطوير أسلوب ملائم للتعامل مـــع مـــا يواجه التنظيم من مشكلات وتحديات غير مخطط لها.

الفصل الثالث

تحليل ووصف الوظائف

المفهوم والأهمية:

يلعب تحليل الوظائف ووصفها دوراً كبيراً في توفير بيئة عمل سليمة بكل ابعادها الوظيفية، فهو يساعد على اختيار البناء التنظيمي السليم، وعلى القيام باتخاذ قرارات إدارية جيدة واختيار سليم لقوة العمل.

فتحليل الوظائف كعملية إدارية، يعني تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها، فعملية التحليل هي عملية فنية تتطلب تحليل العمل ومعرفة مكوناته بحيث نستطيع الوصول إلى اعداد وصف وظيفي يمكن الاعتماد عليه لتحقيق النجاح في العمل الإداري وتحقيق أهداف التنظيم.

لذلك يقصد بتوصيف الوظائف كتابه الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط وكل وظيفة بعد عمليات التحليل والدراسة، أما الوصف الوظيفي فيشمل العمل على تهيئة سجلات ملائمة لجميع الوظائف والمهام بحيث يمكن الرجوع اليها وقت الحاجة، فهي عملية فنية تعتمد على التحليل الدقيق للوظائف وكتابه مواصفاتها والاحتفاظ بها بدلاً من التخمين والعشوائية.

ويساعد اعداد الوصف والمواصفات الوظيفية في سجلات منتظمة ومن ثم الاعتماد عليها في التنظيم على إرساء نظام أجور فعال وعادل لجميع الوظائف،

كما يساعد الادارة على إعداد برامج تدريبية جيدة يعتمد عليها لرفع كفاءة العاملين ووضع آليات للتخطيط الجيد للتنظيم وللأفراد وللأهداف.

وتتطلب عملية تحليل الوظائف جمع المعلومات عن كل ما يتعلق بالعمل وبجوانبه المختلفة من الوظيفة ومسؤولياتها الى نطاق الاشراف، والاتصالات، واتخاذ القرارات، وبيئات العمل..الخ ، لذلك نرى أن أهمية تحليل الوظائف تعود الى: [٣٨]

١- ان عمليات التحليل الوظيفي تشكل اساساً موضوعياً لأسس الاختيار والتعيين.

٢- تساعد على الاعتماد على قواعد ومعايير موضوعية لتحديد الأجور.

٣- يساعد على إعداد وتطوير معايير موضوعية لتقييم الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي.

٤- دراستها ومراجعتها توفر معلومات جديدة تساعد في الرجوع اليها عند دراسة الإجراءات وقواعد العمل.

٥- يعتمد عليها عند الرغبة في تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف وضع برامج تدريبية جيدة.

٦- يعتمد عليها عند وضع مقاييس للانتاجية والأداء.

٧- تساعد على تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات الوظيفية.

٨- تشكل أحد مصادر الكشف عما يتعلق بالوظائف والمهام والنشاطات من مخاطر.

٩- دراستها تساعد على تبسيط الإجراءات وتحسين أساليب العمل والعمل على تطويرها.

(٣٨) مهدي زويلف، "إدارة الأفراد مدخل كمي"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٦، ص٧٨.

١٠- تساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

١١- يمكن الاعتماد عليها للابتعاد عن الخلافات والصراعات الناتجة عن عدم تحديد الوظائف تحديداً دقيقاً مما يترتب عليه ازدواجية في العمل وتداخلاً في الاختصاصات.

مراحل تحليل ووصف الوظائف

تمر عمليات التحليل والوصف الوظيفي في ثلاث مراحل منها:

أولاً: مرحلة تصميم الوظائف

أي تحديد مضمون العمل ومستواه وطبيعة الأمر الذي يترتب عليه معرفة الوظائف والنشاطات غير الضرورية ومعرفة الوظائف والنشاطات التي يحتاج لها التنظيم.

ان مرحلة التصميم الوظيفي تتأثر بعوامل عديدة منها:

- مبادئ وأسس التنظيم.
- المستوى التكنولوجي المستخدم.
- سياسة وتوجهات الدولة.
- طبيعة تركيبة قوة العمل المتوافرة في السوق.
- الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد العاملين.

ثانياً: مرحلة تحليل الوظائف

بعد حصر متطلبات كل وظيفة وما يتعلق بها من واجبات وشروط ومهارات ومؤهلات ومسؤوليات، يتم القيام بالمرحلة الثانية، مرحلة تحليل الوظائف وذلك من خلال:

أ- مرحلة جمع المعلومات، حيث تتم عملية تبويب البيانات عن الوظيفة المراد تحليلها وبالشكل التالي: [٣٩]

١- جمع المعلومات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات والصفات الشخصية.

٢- وصف الواجبات للمهام المطلوبة.

٣- جمع معلومات عن شاغل الوظيفة.

٤- عمليات الاشراف المباشر وغير المباشر.

٥- جمع معلومات عن ظروف العمل.

ب- مرحلة انتقاء طريقة جمع البيانات، وتتضمن هذه المرحلة

أ- طريقة الاستقصاء، وهي أداة يتم تطويرها للحصول على معلومات معينة وتكون على شكل استبانة، وهي من أسهل الطرق واقلها تكلفة، وبالامكان استخدامها للحصول على معلومات من اعداد كبيرة من الموظفين.

ب- طريقة المقابلة، وهي طريقة تستخدم في تحليل الوظائف في المنظمات الادارية الصغيرة، حيث يتم القيام بزيارات ميدانية وإجراء المقابلات مع الأفراد العاملين.

جـ- الاستبيان والمقابلة، وهي أداة يتم تطويرها للحصول على معلومات، حيث يتم توزيع الاستبانة وبعد ذلك يتم اجراء مقابلة مع الشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة.

(٣٩) محمد عاطف عبيد، ادارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص٢٧٣.

ثالثاً: مرحلة توصيف الوظائف

وهي كتابة ووصف كامل للعمليات والمهام والمسؤوليات والمؤهلات التي يحتاجها العمل، وأصبحت هذه العملية في غاية الأهمية، ويتم استخدام أدوات فنية وتقنية عالية للقيام بها.

المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف

ان الهدف من تحليل الوظائف، هو جمع اكبر كم من المعلومات اللازمة القيام بهذه المهمة، ويجب أن تتضمن هذه المعلومات كل العناصر التي تدخل في تكوين كل وظيفة بما في ذلك الواجبات والخصائص والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف، وعلى الرغم من التنوع في طبيعة الوظائف، الا ان المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف يمكن تصنيفها الى ما يلي: [٤٠]

أولاً: المعلومات المتعلقة بعناصر الوظيفة الرئيسة، وتتضمن هذه المعلومات ما يلي:

١- واجبات الوظيفة الرئيسة، وتمثل المعالم الرئيسة التي تميزها عن غيرها من الوظائف، وهنا يجب تحليلها الى ادق تفاصيلها، بحيث يتم تحديد الواجبات الدائمة والواجبات الفرعية التي يتطلب القيام بها أوقاتاً قصيرة وكذلك الواجبات المؤقتة.

٢- الظروف المادية للعمل، مثل الاضاءة، والتهوية وكل ما يتعلق ببيئة العمل من عناصر مادية.

(٤٠) محمد حسن راوية، "ادارة الموارد البشرية"، المكتب المصري الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٨، ص ٣٥.

٣- المجهود البدني، ويشمل ما يبذل من جهود عضلية وفكرية كالحركات الجسدية في المكتب التي تعد ضرورية لانجاز المهام.

٤- الاخطار الناجمة عن العمل: وتشمل كل ما يعرض العامل للمخاطر الناجمة عن بيئة العمل.

٥- الاشراف: هناك بعض الوظائف تتطلب درجة عالية من الاشراف، لذلك يجب تحديد نوع وطبيعة العملية الاشرافية، حيث تختلف الوظائف من حيث حاجتها للاشراف الوظيفي.

٦- الاشراف الوظيفي على الغير: بعض الأعمال وتنفيذها يتطلب إشرافاً خارجاً عن الاشراف على المهام والواجبات الرئيسة، لذلك اذا توافرت مثل هذه الأعمال فإنه لابد من دراستها وتحليلها تحليلاً كلياً.

٧- مسؤولية اتخاذ القرارات: تختلف القرارات الإدارية باختلاف الوظائف، لذلك لابد من دراسة وتحليل طبيعة ونوع القرارات الإدارية التي تتخذ في المستويات الإدارية كافة.

٨- متطلبات شاغلي الوظائف: وتشمل المؤهلات والمهارات الواجب توافرها في الأفراد لشغل مثل هذه الوظائف.

ثانياً: المعلومات المساعدة في عملية التحليل: وتتضمن هذه المعلومات ما يلي:

١- معلومات حول مسمى الوظيفة وموقعها.

٢- معلومات تتناول آراء الرؤساء حول شاغلي الوظائف.

نتائج التحليل الوظيفي [41]

يتضمن التحليل الوظيفي اضافة الى تحليل الوظائف تسجيل ودراسة نتائج التحليل، وهي ما تعرف احياناً بالتوصيف والتخصص الوظيفي، حيث يركز التوصيف على الوظيفة وطبيعتها وماهيتها ومسؤولياتها وواجباتها والشروط اللازمة للعمل، اضافة الى أن التخصص الوظيفي يركز على الخصائص المطلوبة الواجب توافرها لإنجاز المهام، لذلك تأتي المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريقة التحليل الوظيفي ضمن الأبعاد التالية: [42]

أ- مسمى الوظيفة.

ب- العلاقة مع الوظائف الاخرى.

اما التخصص الوظيفي، فيوفر معلومات ذات علاقة بطبيعة العمل ومجالاته، وهذه المعلومات تكون ضمن الابعاد التالية:

أ- توصيف الوظائف.

ب- التخصص الوظيفي.

- طرق تحليل الوظائف:

هناك عدة طرق يتم استخدامها في مهام تحليل الوظائف، للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية للعمليات التنظيمية، خاصة اتخاذ القرارات، لذلك

(٤١) زهراء الملجي، تحليل ووصف الوظائف، ورقة بحث غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠١، ص٩.

(٤٢) حسن راوية، مصدر سابق، ص ٦٢.

سوف نبحث في اكثر الأساليب والطرق المتبعة والمتعارف عليها في الا
الإداري، وتتمثل هذه الطرق في: (٤٣)

١- **الملاحظة:** وهي أسلوب يتبع لجمع المعلومات والحصول عليها واللاز للتنظيمات الإدارية لغايات لتعرف على واقع التنظيم وتطويره او اكتشا المعوقات والمشكلات والعمل على حلها، لذلك فإن القيام باستخدام أسلو الملاحظة يعتبر من أسهل الطرق وأكثرها عملية، فهو اسلوب يتطل الملاحظة الدائمة للسلوك الوظيفي وللعمليات داخل التنظيم بما في ذلك ملاحظ كل ما يتعلق بالأفراد ثم تدون هذه المعلومات في سجلات خاصة تتضمن معلومات حول الوظيفة ونشاطاتها وطبيعتها وكيفية القيام بالواجبات الوظيفية إضافة الى ملاحظة بيئة العمل وملاحظة الوقت الذي يتطلبه كل نشاط. (٤٤)

٢- **الاستبانة:** وهي أسلوب يتم لحصول على المعلومات من خلال طرح أسئ متعددة ومتنوعة وفقاً لطبيعة لوظيفة ونشاطاتها، وبعد توزيعها على العاملين ثم دراستها من قبل المدير لمباشر لإبداء ملاحظاته، وبعد ذلك يتم ارجاعه الى المحلل، ويمتاز هذا الأسلوب بالسهولة والحرية التامة للفرد العامل للتعبير عن رأيه وللإجابة عن الأسئلة بكل اريحية. (٤٥)

٣- **أسلوب المقابلة:** وهو أسلوب يعتمد على جمع المعلومات، حيث يقوم المحلل الوظيفي بإجراء مقابلات مع الأفراد شاغلي الوظائف المراد تحليلها، وقد تكون المقابلة هيكلية أو غير هيكلية، وفي النوع الأول يتم إعداد مجموعة من الأسئلة

(٤٣) نادر أبو شيخة، "المرشد الى توصيف وتصنيف الوظائف"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، إدارة البحوث والدراسات، ١٩٩٠، ص ٦٨.

(44) RUSS. J.C.F. "Manpower Planning System",Part (1), Personal Journal, January, 1982, P. 41.

(٤٥) حسن راوية، مصدر سابق، ص ٦٧.

مسبقاً وقبل البدء بالمقابلة، أما المقابلة غير الهيكلية فلا تتضمن أسئلة محددة ولا يتم التخطيط لطرح الأسئلة مسبقاً، وهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الجيدة للحصول على المعلومات، حيث يتم تغطية جوانب الوظيفة كافة وتساعد على القيام بمقارنة المعلومات التي تم جمعها، ولكن هذا الأسلوب يحتاج الى وقت ليس بالقصير لإتمام المقابلة وطرح الأسئلة وجمع المعلومات وتبويبها وترتيبها. (٤٦)

٤- **قائمة تحليل المركز:** وهي أسلوب لجمع المعلومات ولكنه يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز هذا الأسلوب على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، حيث يتم استخدام جوانب متعددة من أنشطة الأفراد، وتتضمن هذه الجوانب ما يلي: (٤٧)

١- أساليب وطرق حصول الفرد على المعلومات المستخدمة لاداء المهام الوظيفية.

٢- النشاطات الذهنية، واعتماد الموضوعية والرشدانية في اتخاذ القرارات والتخطيط وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية.

٣- تحديد الجهود والنشاطات العضلية والجسدية.

٤- مراعاة العلاقات الوظيفية مع الآخرين واللازمة لأداء المهام.

٥- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.

٦- مراعاة وتحديد الأنشطة والخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.

(٤٦) حسن راوية، مصدر سابق، ص ٦٧.

(47) Byars, L.L. & Rue, L.W. Human Resource Management, Illinois, Irwin, Inc, 1987, P.93.

٥- قائمة وصف المراكز الإدارية.

وهي قائمة يتم اعدادها لغاية الحصول على معلومات في غاية الدق والتنظيم، وهي عبارة عن أسئلة تم تطويرها واعدادها لكي تتلاءم مع الوظـ الإدارية، وتتضمن القائمة عدة مجالات إدارية تتعلق بوظائف الإدارة والعمليا التنظيمية، وفي كل مجال هناك اسئلة متعددة لقياس واختبار كل مجال، وبعد ذل تعرض على المحلل ويطلب منه ان يقوم بالتأكد من مدى ملاءمة كل سؤال أو فقر لطبيعة المجال الذي سيقوم بتحليله، وتتضمن هذه القائمة المجالات التالية: [٤٨]

- الانتاج والتسويق، التخطيط الاستراتيجي.
- التنسيق وعملياته.
- العمليات الرقابية.
- العلاقات العامة مع البيئة الخارجية.
- الاستشارات.
- خدمات الأفراد.
- الاشراف.
- الضغوط.
- الشؤون المالية.
- الاستقلالية.

(٤٨) حسن راوية، مصدر سابق، ص ٧١.

- معوقات التحليل الوظيفي

تواجه عملية التحليل الوظيفي الكثير من المشكلات والصعوبات والتي قد تؤثر عليها وعلى الهدف من وراء القيام بها، وهو جمع المعلومات اللازمة والضرورية للبقاء والاستمرار التنظيمي، وهذه المعوقات والمشاكل يمكن حصرها بما يلي:

١- عدم تعاون الافراد العاملين

وذلك نتيجة للفهم الخاطئ لهذه العملية، فقد يتولد لدى هؤلاء شعور سلبي يؤدي الى عدم التعاون، وبالتالي عرقلة عملية التحليل، لذلك لابد من اعداد الأفراد لهذه العملية وبيان أهدافها وأبعادها حتى لا يكون هناك غموض او سوء فهم لمجمل هذه العملية.

٢- سلبيات عملية التحليل

هناك من يعتقد بأن هذه العملية سوف يترتب عليها نتائج سلبية على المنظمة، ويتولد هذا الشعور لدى البعض نتيجة للقناعة بأنه من الصعب الوصول الى صورة مثالية، فهناك اختلاف في الرؤية، وهناك اختلاف في الأفكار والطروحات بين الأفراد، لذلك لابد من قبول بعض الاخطاء والالتزامات التي قد تصاحب هذه العملية، فقد تحدث أخطاء نتيجة التغيرات التي تحدث في الوظائف أو في شاغلي الوظائف او في طرق وأساليب العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة عمليات التحليل بشكل مستمر ودوري لكي نتمكن من تصحيح الانحرافات التي قد تحدث.

- متطلبات نجاح عملية التحليل الوظيفي

يعتمد نجاح هذه العملية على ضرورة توافر متطلبات تعتبر ضرورية لنجاح هذه العملية، هذه المتطلبات يمكن تحديدها بما يلي: (٤٩)

١- ضرورة توافر الخبرة العملية والعلمية اللازمة، إذ تعتمد بعض المنظمات الإدارية للقيام بمهمة التحليل الوظيفي على الخبرة الداخلية، أي على وحدات التنظيم والأساليب، حيث تترك مهمة التحليل الوظيفي لهذه الوحدات المتخصصة بذلك، وأحياناً يتم عقد برامج تدريبية لبعض الموظفين للقيام بمهام التحليل الوظيفي، فالاعتماد على تشكيل فرق من الداخل توفر الوقت اضافة الى المام الأفراد بكل جوانب التنظيم والنشاطات والوظائف، كما تتوافر لدى هؤلاء الخبرة والمعرفة الكاملة بكل جوانب التنظيم، الأمر الذي يترتب عليه توفير في التكاليف المادية، ولكن ما يؤخذ على هذه الطريقة، هو حجب الأفكار والمفاهيم الجديدة، لذلك تلجأ بعض التنظيمات الإدارية الى الاستعانة بالخبراء من الخارج، وهذا يترتب عليه طرح أفكار جديدة وارتفاع في التكاليف المادية، ولكن تجنباً لعيوب الطريقة الداخلية والخارجية في التحليل الوظيفي، تلجأ بعض التنظيمات الإدارية الى استخدام الطريقتين، حيث يتم الطلب من خبراء داخليين وخارجيين في وقت واحد القيام بهذه الوظائف.

٢- توفير المعلومات الاساسية، وتتضمن هذه المعلومات والبيانات ما يلي:

- معلومات حول التنظيم، حيث تتطلب عملية التحليل ضرورة توافر معلومات عن التنظيم والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل والتخصص وخطوط السلطة والتفويض، وكذلك الانظمة والقوانين.

(٤٩) فؤاد الجميعي، الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٧، ص ٤٢.

- معلومات عن القواعد والنظم والتعليمات المعمول بها في التنظيم: يحتاج الشخص او فريق العمل الذي يتولى عملية القيام بالتحليل الى معلومات وافية عن نظم وقواعد العمل المعمول بها، وذلك من بداية تشكيل البناء التنظيمي وما طرأ عليه من تعديلات سواءً على أهداف التنظيم أم اجراءاته أم مستوياته التنظيمية.

- معلومات عن الأفراد العاملين. وهنا لابد من توفير معلومات حول طبيعة قوة العمل الموجودة ومستوياتها ومهاراتها، والأساليب المتبعة للحصول عليها، كذلك لابد من توفير معلومات حول الأجور والحوافز، وبيئة العمل وكل ما يتعلق بالعنصر البشري.

٣- تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ عمليات التحليل. وهنا توجد إشارة الى دور ومسؤولية الإدارة العليا وما تقدمه للمساعدة في القيام بعملية التحليل الوظيفي، كون خبراء التحليل لا يملكون سلطة ملزمة لإجبار الأفراد على أداء واجباتهم ولا يملكون سلطة اتخاذ القرار، الأمر الذي يتطلب ضرورة تدخل الإدارة العليا وبكل مستوياتها للإسهام في انجاح هذه العملية، وغالباً ما تلجأ الإدارات العليا الى تشكيل لجان متخصصة تساعد الخبراء والمستشارين وفرق العمل لإتمام هذه المهمة. وهذه اللجان تتضمن: (٥٠)

أ- اللجنة التنفيذية، وهي لجان تعمل على تنفيذ قرارات اللجان العليا، وتقوم كذلك – من خلال المهام التي تقوم بها- برفع توصياتها ونتائج عملها حول طبيعة وآلية التحليل وكذلك المعوقات التي تواجه هذه العملية.

(٥٠) فؤاد الجميعي، مصدر سابق، ص ٨٦.

ب- اللجنة الاشرافية العليا: وهي من اللجان التي تساهم بدور كبير في انجاح عمليات التحليل من خلال الإشراف على التنظيمات الإدارية ومستوياتها للجهات القائمة على التحليل، كما تتولى عملية الإشراف على مراحل عمليات التحليل بما في ذلك مرحلة التنفيذ، كما تقوم بتحديد الامكانات المادية والبشرية اللازمة.

جـ- لجنة الاتصالات: وهي لجان تتولى عمليات الاشراف على الاتصالات التنظيمية بين جميع اللجان التي تشارك في عملية التحليل، خاصة عملية الاتصال بين اللجنة التنفيذية المساعدة واللجنة العليا، كما تقوم هذه اللجان، بإعداد النماذج والأدوات اللازمة للتحليل والإشراف على تعبئتها وتفريغها وتحليلها وحفظها في سجلات وأماكن خاصة.

وصف الوظائف

يتضمن هذا المفهوم اعداد وصف يتناول كل الواجبات والمهام الرئيسة والفرعية والنشاطات لكل وظيفة، اضافة الى اعداد وصف لكل المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، ويتطلب الوصف ضرورة الالمام بكل ما يتعلق بالوظائف من نشاطات ومهام متشابهة وغير متشابهة وتسجيلها بشكل موضوعي يساعد المحلل على القيام بمهمة التحليل. (٥١)

(٥١) صالح مهدي، واقع نظام إدارة الأفراد في جامعة الموصل وافاقه المستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٩، ص ٧٣.

- الإجراءات اللازمة لعملية وصف الوظائف

تتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- دراسة وتحليل ما تم جمعه من معلومات للتأكد من ان المعلومات كاملة وغير ناقصة.
- البدء بتصميم هيكل تجريبي لما تم وصفه من وظائف، وهنا لابد من تحديد الوظائف.

- العناصر الأساسية لوصف الوظائف

يعني وصف الوظائف تحديد المعالم الرئيسة لكل وظيفة وبيان نشاطاتها وواجباتها ومهامها، اضافة الى ضرورة بيان ما يميزها عن غيرها، لذلك هناك عدة عناصر يجب مراعاتها عند القيام بهذه الوظائف، وتتمثل هذه العناصر في ما يلي: (٥٢)

- **مسمى الوظيفة**، وهنا يجب مراعاة المسميات الوظيفية اثناء عملية البناء واثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي، بشكل يعكس مهام وواجبات ونشاطات الوظيفة، ويجب أن يكون هذا المسمى واضحاً ومعبراً عن مستوى وأهمية الوظيفة وأن لا يكرر المسمى لأكثر من وظيفة.
- **موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي**، وهنا لابد من تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى الهيكل التنظيمي وذلك حتى تسهل عملية الوصول إليها، وفي هذه الحالة لابد من استخدام طريقة الترميز، ويتم القيام بهذه الطريقة بأحد الأساليب التالية:

(٥٢) محمد عاطف عبيد، ادارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٢٧٣.

١- طريقة الترقيم، أي اعطاء الادارات الرئيسة ارقاماً.

٢- طريقة الحروف أي إعطاء الإدارات الرئيسة حروفاً ابجدية ثم استخدام الترقيم.

- العوامل المؤثرة على الوظيفة

هناك عدة عوامل تؤثر على الوظيفة، وهي:

أ- تحديد العوامل المؤثرة التي لها علاقة بالوظيفة، مثل الاشراف، وطبيعة وظيفة الرئيس المباشر الذي ترتبط الوظيفة به ضمن خطوط السلطة، كما يجب تحديد العوامل التي تؤثر بها الوظيفة على غيرها من الوظائف او التي تحت اشراف شاغلها، إضافة الى ضرورة تحديد ما اذا كان الاشراف كلياً أو جزئياً فنياً أو ادارياً. (٥٣)

ب- العوامل المتعلقة بظروف العمل المادية.

جـ- ضرورة تحديد ما يحيط بالوظيفة من مخاطر وصعوبات قد تؤثر على الوظيفة المراد تحليلها.

د- ما تتطلبه الوظيفة من جهود عضلية وجسدية وحركات ضرورية للقيام بها.

هـ- مراعاة الجوانب المادية المرتبطة بالوظيفة.

و- مسؤولية اتخاذ القرارات بأنواعها المختلفة من روتينية وغير روتينية.

* **الواجبات المتعلقة بالوظيفة**، وهذا يتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة شاملاً النشاطات والجهود، وكل ما يبذل لأغراض أداء هذه الوظيفة.

(٥٣) بشار جبر، تصميم نظام معلومات الأفراد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، ١٩٨٩.

* **الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة**، وتتمثل هذه الشروط في ما يحمله شاغل الوظيفة من مؤهلات وخبرات وقدرات ومهارات وكل الشروط اللازمة لشغل هذه الوظيفة.

* **متابعة الاوصاف المتعلقة بالوظائف**، إن مجرد إنهاء عملية الوصف للوظيفة موضع التحليل لا يعني الانتهاء من هذه العملية، بل لابد من متابعة هذه العملية لحصر ما قد يستجد على هذه الوظيفة من واجبات ومهام جديدة، ولكي تنجح عملية الوصف لابد من متابعتها بصورة مستمرة للوقوف على ما قد يطرأ على الوظيفة من تغيرات جديدة، وتتضمن عملية المتابعة عدة جوانب منها:

أ- متابعة أي تعديلات تطرأ على الوظيفة: ذلك أن الواجبات والنشاطات والوظائف في المنظمات ليست ثابتة بل هي خاضعة للتغيير المستمر، فهناك حاجة لوظائف جديدة، وهناك حاجة لالغاء وظائف قائمة، لذلك لابد من المتابعة والدراسة والتحليل لكل الوظائف بصورة مستمرة حتى يتم وصف الوظائف الجديدة او تعديل الأوصاف السابقة في حالة الغاء بعض الوظائف لكي تبقى الإدارة على علم بكل ما هو جديد رغبة منها في اتخاذ قرارات ادارية ناجحة، وتعود أسباب التغير في أوصاف الوظائف الى: (٥٤)

١- التعرف على الانحرافات والعمل على ايجاد الحلول لها.

٢- العمل على اعادة البناء التنظيمي من جديد.

٣- التطورات والتغيرات في واجبات ونشاطات الوظائف الموجودة.

(٥٤) محمد القريوتي، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ١٩٩٠، ص ٦٥.

ب- تعميم الأوصاف الجديدة على العاملين، وهنا لابد من تعميم الأوصاف بصورة رسمية لكي يتم العمل بموجبها من قبل الأفراد العاملين، وهذه الأوصاف ضرورية للبناء التنظيمي وللادارة، فهي توفر قاعدة معلوماتية يتم الرجوع اليها عند تقويم الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي [٥٥]، واضافة الى ذلك يتم تحديد شروط شغل الوظائف التي يسعى العاملون للوصول اليها خاصة من خلال الترقية او النقل او الاعارة..الخ.

كما تساعد الاوصاف الجديدة على تحديد مسؤوليات العاملين تجاه ما يطلب منهم القيام به ، اضافة الى بيان المسؤولية وتحديدها وتحديد العقوبات الواجب اتخاذها تجاه كل من يخالف او يسيئ استخدام الوظيفة، كما تساعد على بيان العيوب في التنظيم نتيجة الدراسة المستمرة والوصف المستمر لكل ابعاد التنظيم ومن ثم العمل على ايجاد الحلول لها.

- فوائد وصف الوظائف [٥٦]

إن هناك فوائد كثيرة تعود على التنظيم نتيجة لتوافر مثل هذه الاوصاف داخل التنظيم، فهي تساعد الادارة في عدة مجالات منها:

* يتم استخدام هذه الأوصاف لتحديد ما تحتاجه المنظمة من قوة عمل فعلية، الأمر الذي يساعد على كفاءة وفعالية التنظيم وتحسين مستويات الأداء وتحديد قواعد وأسس التنظيم بما في ذلك تحديد الأجور وتحقيق العدالة ومراعاة التكاليف المادية.

(٥٥) حسن راوية، مصدر سابق، ص ٦٧.

(٥٦) من خلاصة افكار الكاتب وتجربته العلمية في هذا المجال.

* تتم في ضوء توافر هذه المعلومات اعادة النظر في معايير التشغيل واستخدام وتوزيع الموارد البشرية، بما يضمن خلق بيئة تنظيمية ناجحة.
* تساعد هذه الاوصاف في العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
* يتم الاستعانة بهذه المعلومات لتطوير نظام تقويم.

الفصل الرابع

الإجـراءات

الأهمية والمفهوم

تقوم التنظيمات الحكومية وغير الحكومية بتقديم خدمات أو انتاج سلع معينة لتلبية حاجات الناس باختلاف انواعها التعليمية والصحية والاجتماعية والاتصالات والنقل..الخ، وبالتالي فإن تقديم خدمات بمستوى عالٍ يحتاج إلى آليات عمل واضحة ومحدودة واقتصادية في وقت واحد، لذلك تلجأ معظم التنظيمات الى اعداد خطط طويلة المدى، ومتوسطة، وقصيرة المدى وبأهداف قابلة للقياس تقوم على اتباع سياسات واضحة تسهل عملية الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويتطلب تقديم مثل هذه الخدمات ذات المستوى الجيد يتطلب من التنظيمات القيام بأعمال كتابية وعمليات متعددة من أجل انجاز العمل، وهذه الأعمال التي تقوم بترجمة الأهداف الى واقع يطلق عليها الإجراءات أو طرق وأساليب العمل واحيانا يطلق عليها روتين العمل.

ويقصد بهذه الإجراءات الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الادارية من البداية وحتى الانتهاء منها، وقد عرفها (نيوشل) بأنها سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الأفراد في ادارة ما او في عدة ادارات، وتصمم للتأكد من ان العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة. (٥٧)

---

(٥٧) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ١٩٩٩، ص ٢٣٧.

كما ينظر الى الإجراءات على أنها خطط يتم اعدادها مسبقاً لاتباعها حت
يتم انجاز الأعمال، وفي حالة إعدادها لانجاز مهمة ما يتم تحديد وتعريف العمل
خلال الوصف، كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلا
المواصفات الوظيفية، وعادة تكون هناك إجراءات داخلية لانجاز أعمال المنظم
وإجراءات خارجية لانجاز أهداف المنظمة.

وكما يلاحظ من خلال دراسة الإجراءات، نرى أنها تمر في سلسلة م
الخطوات بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه، وبعضها الآخر ليـ
ضرورياً ويمكن تبسيطه او الغاؤه او تعديله اذا اقتضت الضرورة، فالإجراءا
يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء.

فعند القيام بالبناء التنظيمي، لابد من توضيح الإجراءات وأساليب العمـ
الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف المرسومة، لذلك يمكن تعريف الإجراءا
بأنها طرق محددة سلفاً لأداء الأعمال [٥٨] وهي مجموعة من الخطوات والمراحـ
التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة او تحقيق هدف محدد. [٥٩]

ويعّد تطوير الإجراءات أمراً في غاية الأهمية، لأن عدم تحقيق ذلك يترتـ
عليه تعقيد الإجراءات وصعوبة العمل، وضياع الوقت وزيادة في التكاليف، لذلـ
يجب على الإدارة من خلال الدراسات الاستطلاعية والتحليلية لواقع التنظيـ
التعرف على المظاهر التي تشير الى تعقيد الاجراءات مثل زيادة الشكاو
والتذمر، او احياناً يكون هناك عدم وضوح في الإجراءات أو وجود إجراءات غيـ
ضرورية، أو كثرة تكرار الإجراء نفسه في المعاملة الواحدة، أو عدم التز

(٥٨) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٠١.

(٥٩) نائل عواملة، تطوير المنظمات، المفاهيم والهياكل والأساليب، ط٢، ١٩٩٥، ص١٧٩.

موظفين او وجود تدفقات عمل تؤدي الى الاختناق الوظيفي الأمر الذي يعيق عمل
لتنظيم الاداري.

وعند ملاحظة مظاهر تعقيد الإجراءات يجب على الإدارة طلب اجراء
راسات لحل مثل هذه المشكلة، وهنا لابد من طرح الأسئلة اللازمة والتي قد تكون
داية للعمل على حل هذه المعوقات، ويجب أن تتضمن هذه الأسئلة:

- أسباب تعقيد الإجراءات.
- اين توجد هذه المعوقات او التعقيد؟
- الحلول اللازمة وكيف يمكن الوصول اليها؟

- أهداف الإجراءات وفوائدها

يترتب على عملية تصميم الإجراءات الجيدة والواضحة لأداء الأعمال
زيادة كفاءة وفعالية التنظيم، اضافة الى تحقيق الفوائد التالية: [٦٠]

١- السرعة والدقة في أداء الأعمال.
٢- تحقيق أهداف التنظيم.
٣- تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.
٤- توحيد وتماثل الأداء، أي انجاز الأعمال نفسها من قبل الوحدات المختلفة بالطريقة نفسها.
٥- مراعاة الجوانب الاقتصادية وتقليل النفقات.

(٦٠) حسن حريم، تصميم المنظمة/ الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط١، ١٩٩٦، ص ص ٣٥٤-٣٥٥.

كما ينظر الى الإجراءات على أنها خطط يتم اعدادها مسبقاً لاتباعها حتى يتم انجاز الأعمال، وفي حالة إعدادها لانجاز مهمة ما يتم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف، كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلال المواصفات الوظيفية، وعادة تكون هناك إجراءات داخلية لانجاز أعمال المنظمة وإجراءات خارجية لانجاز أهداف المنظمة.

وكما يلاحظ من خلال دراسة الإجراءات، نرى أنها تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه، وبعضها الآخر ليس ضرورياً ويمكن تبسيطه او الغاؤه او تعديله اذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء.

فعند القيام بالبناء التنظيمي، لابد من توضيح الإجراءات وأساليب العمل الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف المرسومة، لذلك يمكن تعريف الإجراءات بأنها طرق محددة سلفاً لأداء الأعمال (٥٨) وهي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة او تحقيق هدف محدد. (٥٩)

ويعد تطوير الإجراءات أمراً في غاية الأهمية، لأن عدم تحقيق ذلك يترتب عليه تعقيد الإجراءات وصعوبة العمل، وضياع الوقت وزيادة في التكاليف، لذلك يجب على الإدارة من خلال الدراسات الاستطلاعية والتحليلية لواقع التنظيم، التعرف على المظاهر التي تشير الى تعقيد الاجراءات مثل زيادة الشكاوى والتذمر، او احياناً يكون هناك عدم وضوح في الإجراءات أو وجود إجراءات غير ضرورية، أو كثرة تكرار الاجراء نفسه في المعاملة الواحدة، أو عدم التزام

(٥٨) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٠١.

(٥٩) نائل عواملة، تطوير المنظمات، المفاهيم والهياكل والأساليب، ط٢، ١٩٩٥، ص١٧٩.

الموظفين او وجود تدفقات عمل تؤدي الى الاختناق الوظيفي الأمر الذي يعيق عمل التنظيم الاداري.

وعند ملاحظة مظاهر تعقيد الإجراءات يجب على الإدارة طلب اجراء دراسات لحل مثل هذه المشكلة، وهنا لابد من طرح الأسئلة اللازمة والتي قد تكون بداية للعمل على حل هذه المعوقات، ويجب أن تتضمن هذه الأسئلة:

- أسباب تعقيد الإجراءات.
- اين توجد هذه المعوقات او التعقيد؟
- الحلول اللازمة وكيف يمكن الوصول اليها؟

- أهداف الإجراءات وفوائدها

يترتب على عملية تصميم الإجراءات الجيدة والواضحة لأداء الأعمال زيادة كفاءة وفعالية التنظيم، اضافة الى تحقيق الفوائد التالية: (٦٠)

١- السرعة والدقة في أداء الأعمال.

٢- تحقيق أهداف التنظيم.

٣- تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.

٤- توحيد وتماثل الأداء، أي انجاز الأعمال نفسها من قبل الوحدات المختلفة بالطريقة نفسها.

٥- مراعاة الجوانب الاقتصادية وتقليل النفقات.

(٦٠) حسن حريم، تصميم المنظمة/ الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط١، ١٩٩٦، ص ص ٣٥٤-٣٥٥.

٦- تخفيض ضغط العمل نتيجة للتخطيط السليم والتحديد المسبق للإجراءات اللازمة والضرورية.

٧- الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى في أداء الأعمال.

٨- زيادة دور وتأكيد أهمية العملية الرقابية، الأمر الذي يترتب عليه ممارسة عملية رقابية واضحة.

٩- تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك العلاقات التنظيمية.

١٠- الإجراءات السهلة والواضحة لاستقطاب العملاء الى التنظيم ومن ثم زيادة عوائد التنظيم اذا كانت خدمات عامة، وكذلك زيادة الأرباح اذا كان في القطاع الخاص.

- مبادئ الإجراءات:

هناك عدة مبادئ يجب توافرها في الإجراءات عند تصميمها او اعادة تطويرها او بنائها من جديد، وتتمثل هذه المبادئ بما يلي: [٦١]

١- ان يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات.

٢- ان تساهم الخطوات والإجراءات في سرعة انجاز العمل.

٣- ان يتبع التسلسل الواضح في خطوات الإجراءات.

٤- ان يتم حساب أوقات كل خطوة من الخطوات اللازمة لانجاز الأعمال.

٥- ضرورة العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الإجراءات.

٦- ان يتم اعتماد الإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية.

(٦١) محمد شاكر عصفور؛ أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الشروق، ١٩٧٣.

أساليب العمل داخل التنظيم

لكل تنظيم هدف يسعى الى تحقيقه، ولا يتحقق هذا الهدف الا من خلال المسارات التنظيمية بما في ذلك الأفراد والإجراءات، وأساليب العمل، وهذه الأساليب تتضمن ما يلي: [٦٢]

١- الأسلوب التقليدي (المتسلسل)

يتوافر هذا الأسلوب في التنظيمات الإدارية ذات الهياكل التنظيمية الطويلة، ويتطلب هذا الأسلوب المرور في خطوات كثيرة ومتعددة تمر على عدد كبير من العاملين، حيث يقوم كل واحد بخطوة عمل تختلف عما يليها من خطوات، وهذا يشير الى التخصص في أداء الخطوات والأعمال، وهنا يشترك عدد كبير من العاملين في انجاز العمل، ويؤخذ على هذا الأسلوب انه يحتاج الى وقت كبير، الأمر الذي يعني التأخير في انجاز الأعمال كون المعاملة تنتقل من موظف الى موظف آخر.

٢- اسلوب العمل الموازي

يتطلب هذا الأسلوب أن يكون هناك موظفون ذوو مؤهلات ومهارات عالية يمكن من خلالها الموظف القيام بأكثر من خطوة عمل في وقت واحد، مما يعني ان عدد العاملين يجب أن يكون العدد الفعلي في التنظيم ولا حاجة لأيد عاملة غير ماهرة، وفي هذا الاسلوب يستطيع الموظف انجاز العمل المطلوب انجازه واجراء كل ما يلزم لذلك دون ان يشترك معه موظفون آخرون، الأمر الذي يعني السرعة في الانجاز والاختصار في التكاليف المادية، ولكن في حالة كثرة تدفق الأعمال فإنه يتم تقسيم العمل بين الموظفين، أي أن يتم الانجاز وفقاً لخطوط متوازنة، وهذا الأسلوب له الكثير من المميزات، كأن يشعر العامل بأهمية وجودة الأمر الذي يؤدي

(٦٢) محمد شاكر عصفور، مصدر سابق

الى زيادة رضاه وانتمائه. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يؤدي الى ح...
التخصص احياناً، اضافة الى ضعف العمليات الرقابية، مما يتطلب من التنظيم
يرغب في استخدام هذا الأسلوب ان يشجع وينمي الرقابة الذاتية عند العاملين.

٣- أسلوب الوقت الواحد

وهو اسلوب حديث يتبع في التنظيمات الإدارية الحديثة لغايات السرعة
الانجاز والتوفير، شريطة أن يكون العاملون مؤهلين وذوي مهارة عالية، ففي ...
الأسلوب يقوم موظفان بإنجاز خطوتين أو اكثر على المعاملة نفسها في وقت و...
أي القيام بإتمام خطوتين او اكثر على المعاملة نفسها. ولكي ينجح تطبيق هـ...
الأسلوب يجب تحديد متطلبات الحصول على المعاملة وانجازها بوضوح لـ...
المراجع (وعي المراجع) بكل المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المعاملة، كما يجـ...
مراعاة الدقة في استخدام هذا الأسلوب خاصة الوقت المحدد لإنجاز خطوتين عـ...
موظفين اثنين وفي الوقت نفسه، هذا الأسلوب يؤدي الى السرعة في الانجاز مـ...
الاحتفاظ بعنصر التخصص، ولكن نتيجة لصعوبة تطبيق هذا الأسلوب لكـ...
متطلباته فإنه ما زال يستخدم في نطاق ضيق في الإدارات الحكومية.

تغيرات العمل

يتطلب استخدام أساليب العمل ضرورة اجراء الدراسات التحليلية للتعـر...
على كميات وطبيعة الأعمال في مكاتب العمل داخل التنظيم، لكي يتم التخطيط لذ...
والعمل على مواجهتها بأساليب عمل علمية جيدة، فأحياناً يتعرض العمل لتغيرا...
مفاجئة وغير مفاجئة الأمر الذي يتطلب التخطيط والدراسة خوفاً من الأربا...
والفوضى في العمل، وتتمثل هذه التغيرات في: (٦٣)

(٦٣) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، أصول التنظيم والأساليب، ط٦، الرياض، ١٩٨٤.

تغيرات منتظمة: وهي التغيرات التي تحدث في فترات زمنية محددة، التغيرات والتدفقات في نهاية السنة أو بداية السنة وهي كميات وتدفقات (زيادة في العمل) معروفة ويمكن تحديدها، وتعتبر معرفة هذه التدفقات ضرورية لكي يتم اتخاذ الاحتياطات والإجراءات اللازمة، ففي مثل هذه المواقف يفضل استخدام أساليب العمل الموازية، لأن بالامكان اضافة موظفين جدد لفترات محددة لمواجهة هذه التدفقات.

تغيرات غير منتظمة وغير معروفة: وفي هذه الحالة تزيد كميات وتدفقات الأعمال دون معرفة ذلك مسبقاً، وهذه من الأمور التي تشكل تحديات للإدارة، وقد يترتب عليها ازمات تؤدي الى عرقلة سير العمل.

أساليب السيطرة على التغيرات في كمية العمل (٦٤)

هناك عدة أساليب يتم اللجوء اليها في الاوقات التي تزداد بها كميات تدفقات العمل، وهذه الأساليب هي:

١- تشغيل الموظفين العاملين اوقاتاً اضافية.

٢- تشغيل موظفين غير متفرغين.

٣- طلب المساعدة من المكاتب الخاصة.

٤- توزيع العمل.
٥- تجميع الاقسام المساعدة في وحدات إدارية كبيرة.
٦- التخطيط والاعداد المسبق قبل تدفق العمل.
٧- تأجيل الأعمال غير المهمة حتى الانتهاء من الأعمال المهمة.
٨- تشكيل فرق عمل (احتياط)

(٦٤) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ١٩٨٤.

الى زيادة رضاه وانتمائه. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يؤدي الى حج
التخصص احياناً، اضافة الى ضعف العمليات الرقابية، مما يتطلب من التنظيم ال
يرغب في استخدام هذا الأسلوب ان يشجع وينمي الرقابة الذاتية عند العاملين.

٣- أسلوب الوقت الواحد

وهو اسلوب حديث يتبع في التنظيمات الإدارية الحديثة لغايات السرعة في الانجاز والتوفير، شريطة أن يكون العاملون مؤهلين وذوي مهارة عالية، ففي هـ الأسلوب يقوم موظفان بإنجاز خطوتين أو اكثر على المعاملة نفسها في وقت واحد أي القيام بإتمام خطوتين او اكثر على المعاملة نفسها. ولكي ينجح تطبيق هـ الأسلوب يجب تحديد متطلبات الحصول على المعاملة وانجازها بوضوح لدى المراجع (وعي المراجع) بكل المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المعاملة، كما يجب مراعاة الدقة في استخدام هذا الأسلوب خاصة الوقت المحدد لإنجاز خطوتين على موظفين اثنين وفي الوقت نفسه، هذا الأسلوب يؤدي الى السرعة في الانجاز مع الاحتفاظ بعنصر التخصص، ولكن نتيجة لصعوبة تطبيق هذا الأسلوب لكثرة متطلباته فإنه ما زال يستخدم في نطاق ضيق في الإدارات الحكومية.

تغيرات العمل

يتطلب استخدام أساليب العمل ضرورة اجراء الدراسات التحليلية للتعرف على كميات وطبيعة الأعمال في مكاتب العمل داخل التنظيم، لكي يتم التخطيط لذلك والعمل على مواجهتها بأساليب عمل علمية جيدة، فأحياناً يتعرض العمل لتغيرات مفاجئة وغير مفاجئة الأمر الذي يتطلب التخطيط والدراسة خوفاً من الأرباك والفوضى في العمل، وتتمثل هذه التغيرات في: (٦٣)

(٦٣) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، أصول التنظيم والأساليب، ط٦، الرياض، ١٩٨٤.

١- **تغيرات منتظمة:** وهي التغيرات التي تحدث في فترات زمنية محددة، كالتغيرات والتدفقات في نهاية السنة أو بداية السنة وهي كميات وتدفقات (زيادة في العمل) معروفة ويمكن تحديدها، وتعتبر معرفة هذه التدفقات ضرورية لكي يتم اتخاذ الاحتياطات والإجراءات اللازمة، ففي مثل هذه المواقف يفضل استخدام أساليب العمل الموازية، لأن بالامكان اضافة موظفين جدد لفترات محددة لمواجهة هذه التدفقات.

٢- **تغيرات غير منتظمة وغير معروفة:** وفي هذه الحالة تزيد كميات وتدفقات الأعمال دون معرفة ذلك مسبقاً، وهذه من الأمور التي تشكل تحديات للإدارة، وقد يترتب عليها ازمات تؤدي الى عرقلة سير العمل.

أساليب السيطرة على التغيرات في كمية العمل (٦٤)

هناك عدة أساليب يتم اللجوء اليها في الاوقات التي تزداد بها كميات وتدفقات العمل، وهذه الأساليب هي:

١- تشغيل الموظفين العاملين اوقاتاً اضافية.
٢- تشغيل موظفين غير متفرغين.
٣- طلب المساعدة من المكاتب الخاصة.
٤- توزيع العمل.
٥- تجميع الاقسام المساعدة في وحدات إدارية كبيرة.
٦- التخطيط والاعداد المسبق قبل تدفق العمل.
٧- تأجيل الأعمال غير المهمة حتى الانتهاء من الأعمال المهمة.
٨- تشكيل فرق عمل (احتياط)

(٦٤) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ١٩٨٤.

- خرائط سير الإجراءات

تعتبر خرائط سير الإجراءات من الادوات المستخدمة لتوضيح مسـ[...] العمل داخل المنظمة، كما تعتبر من الادوات التي تحدد مسارات العمـل وكمية العمل، وخطوات العمل، لغايـات عديـدة منـها الدراسـة والتحليـل والتبسـ[...] والتطوير..الخ. والخرائط هي رسومات تحتوى على رموز تساعد علـى ترجـ[...] الإجراءات لتسهيل دراستها، وتبين الخطـوات التـي تمـر بـها المعاملـة مـ[...] البداية وحتى تحقيق الهدف، لذلك يتم استخدام نوعين من الخرائط داخـل التنظـ[...] هما: (٦٥)

أولاً: خرائط سير الإجراءات العادية .

ثانياً: خرائط سير الإجراءات ذات الاعمدة المتعددة.

أولاً: تبين خرائط سير الإجراءات العادية الخطوات التفصيلية التي تمر بها المعا[...] من البداية وحتى النهاية، وتساعد على دراسة واقع الاجراءات المعمول بـ[...] لإنجاز المهام، اضافة الى أنها وسيلة لاكتشاف نقاط الضعـف والقـوة فـ[...] الإجراءات الحالية، وتقوم هذه الخريطة على استخدام رمـوز معينـة يـ[...] بموجبها ترجمة الإجراءات، حيث يتم حصر الأعمال والإجراءات وترجمتـ[...] الى رموز متعارف عليها عند رواد وخبراء الادارة، وتعد هذه الرموز مـ[...] اساسّيات دراسة الإجراءات، ويوضح الشكل رقم (٥) وصفاً لهذه الرموز.

(٦٥) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٧١.

شكل رقم (٥)

الرموز المستخدمة في خرائط سير الإجراءات

الرمز	اسم الاجراء	الدلالة
	عمل	تسجيل، كتابة، تعبئة النماذج، التوقيع، فتـح الخطابات، الفهرسة، الشرح، التعليق.
	نقل	انتقال المعاملة من موظف الى موظف او من مكتب الى مكتب
	تدقيق، رقابة	العمليات الرقابية، والتدقيق
	التأخير، الانتظـار، التأجيل، الالغاء	انتظار، تأخير
	حفظ، تخزين	الحفظ للمعاملة فـي الملفـات، والخزائـن، والادراج

المصدر: مهدي زويلف وآخرون، مصدر سابق، ١٩٩٩، ص ص ١٦١، ١٦٢

هذه الرموز تستخدم لتسجيل طبيعة الأعمال التي تتم عند دراسة الإجراءات، وهـذه الرموز تم تطويرها من قبل الجمعية الملكية للمهندسين الميكانيكيين ويسـتخدمها المعهد البريطاني (٦٦)

ثانياً: خرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة: يتم استخدام هذا النـوع مـن الخرائط في دراسة سير اجراءات بعض الأعمال التي لا يمكـن دراسـتها وتتبع خطواتها بوساطة خرائط سير الإجراءات العادية، ويبين كل من الشكل ٧،٦ نموذجاً لكل منها

(66) Dennis A. Whit more, Work study and Related Management Services, London, Fakenham and Reading , 1976, P.2.

شكل رقم (٦)

خريطة سير الإجراءات العادية

Flow Process Chart

الإدارة أو القسم: ....

اسم العملية/ الإجراءات:...................

أعدت من قبل: ....

تاريخ الاعداد: ....

تحليل خطوات الإجراءات

تناقش كل خطوة باستخدام أدوات التحليل التالية:

١- لماذا؟ ٢- أين؟ ٣- متى؟

٤- من؟ ٥- كيف؟

الرموز		الخلاصة: الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق	
		العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت
O	عمل						
⇐	نقل						
□	تدقيق						
D	تأخير						
▽	حفظ						

رقم الخطوة	وصف خطوات الإجراءات الحالية/المقترحة	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت	المقترحات: الغاء	دمج	تغيير لـ: المكان	متسلسل	مرافقين	الملاحظات
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								

المصدر: محمد شاكر عصفور، مصدر سابق، ١٩٨٤.

شكل رقم (٧)

خريطة سير إجراءات ذات أعمدة متعددة

خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة

The Multi-Collumn Process Chart

الإدارة أو القسم: وزارة التجارة – قسم الاستيراد

اسم العملية/ اجراءات: اجراءات الحصول على رخصة استيراد

أعدت من قبل: محمد عماد

تاريخ الإعداد: 5/6/1995 م

خريطة الإجراءات:

الرموز		الخلاصة: الاجراءات الحالية		الاجراءات المقترحة		الفرق		الملاحظات
		العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	
O	عمل	٧						
⇐	نقل	٧						
□	تدقيق	٥						
D	تأخير	-						
▽	حفظ	١						
المسافة								

الأيام / الموظفون	الأثنين	الثلاثاء
كاتب الوارد	⇐ —O— □ —O— ⇐	
المحلل الاقتصادي	□ —O— ⇐	
المحلل السياسي	□ —O— ⇐	
مساعد رئيس قسم الاستيراد	□ —O— ⇐	
رئيس قسم الاستيراد	□ —O— ⇐	
كاتب الصادر		—O— ⇐ —▽

المصدر: محمد شاكر عصفور، مصدر سابق، ١٩٨٤.

شكل رقم (٦)

خريطة سير الإجراءات العادية

Flow Process Chart

الإدارة أو القسم: ....

اسم العملية/ الاجراءات:.....................

أعدت من قبل: ....

تاريخ الاعداد: ....

تحليل خطوات الإجراءات

تناقش كل خطوة باستخدام أدوات التحليل التالية:

١- لماذا؟ ٢- أين؟ ٣- متى؟

٤- من؟ ٥- كيف؟

الرموز		الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق	
		العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت
O	عمل						
⇐	نقل						
□	تدقيق						
D	تأخير						
▽	حفظ						

رقم الخطوة	وصف خطوات الاجراءات الحالية/المقترحة	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت	المقترحات: الغاء	دمج	تغيير لـ: المكان	تسلسل	الموظفين	الملاحظات
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								
		O	⇐	□	D	▽								

المصدر: محمد شاكر عصفور، مصدر سابق، ١٩٨٤.

شكل رقم (٧)

خريطة سير إجراءات ذات أعمدة متعددة

خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة

The Multi-Collumn Process Chart

الإدارة أو القسم: وزارة التجارة – قسم الاستيراد

اسم العملية/ لجراءات: اجراءات الحصول على رخصة استيراد

أعدت من قبل: محمد عماد

تاريخ الإعداد: 5/6/1995 م

خريطة الإجراءات:

الرموز		الاجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق		الملاحظات
		العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	
O	عمل	٧						
⇐	نقل	٧						
□	تدقيق	٥						
D	تأخير	–						
▽	حفظ	١						
المسافة								

الأيام / الموظفون	الأثنين	الثلاثاء
كاتب الوارد	⇐ O □ O ⇐	
المحلل الاقتصادي	□ O ⇐	
المحلل السياسي	□ O ⇐	
مساعد رئيس قسم الاستيراد	□ O ⇐	
رئيس قسم الاستيراد	□ O ⇐	
كاتب الصادر		O ⇐ ▽

المصدر: محمد شاكر عصفور، مصدر سابق، ١٩٨٤.

– اعداد خرائط سير الإجراءات [67]

تتم دراسة الإجراءات المعمول بها لأداء الأعمال وتحليلها بوساطة الرموز وبوساطة خرائط متخصصة لهذه الغايات، لذلك لابد من اعداد هذه الخرائط، والشكل رقم (٦) يمثل احدى هذه الخرائط التي تتضمن مكان دراسة الإجراءات في القسم او الوحدة الإدارية اضافة الى اسم الخبير الذي سيقوم بهذا التحليل، ويجب كذلك ذكر تاريخ اعداد هذه العملية. فالخريطة توفر معلومات جيدة منها اضافة الى ما ذكر: عدد الخطوات وضرورة وصفها وصفاً دقيقاً مع ضرورة تتبع المسار المتبع من خلال الاشارة الى الرموز الموجودة على يمين الخريطة، وكما هو موضح في شكل رقم (٦) على المحلل تتبع المسار وذكر كل خطوة ووصفها ثم التعبير عن ذلك باستخدام الرموز، وبعد ذلك يوجد ملخص في هذه الخريطة يساعد على معرفة الإجراءات الحالية وكذلك الإجراءات التي يتم اقتراحها من قبل المحلل، فمثلا اذا تبين نتيجة للوصف ان هناك ١٠ خطوات رقابة □ فإنه يتم ذكر ذلك في الملخص الموجود على يسار الخريطة. ويتطلب اعداد هذه الخريطة ضرورة مراعاة ما يلي:

١– ضرورة تعريف النشاط او الخطوة.

٢– رسم مسار يوضح بداية الإجراءات ونهايتها.

٣– يجب اختيار الرمز الذي يعبر عن الإجراء.

٤– مراعاة دراسة الوقت.

٥– تلخيص كل ما هو في الخريطة في الملخص الموجود في أعلاها.

---

(٦٧) انظر الى: – مهدي زويلف وآخرون، مصدر سابق، ١٩٩٩.
– محمد شاكر عصفور، مصدر سابق، ١٩٨٦.

– دراسة وتحليل خرائط سير الإجراءات

بعد اعداد خريطة سير الإجراءات، يقوم المحلل بدراسة محتوياتها بعد تعبئتها في دراسة الإجراءات الحالية، ووصف كل خطوة والتعبير عنها بالرموز، وبعد تعبئة الخريطة، تتم دراستها من خلال إبعاد الخطوات غير الضرورية أو دمج الخطوات التي لا داعي لبقائها، كما يجب دراسة الرموز بكل ما تتضمنه من معانٍ، كالنقل والترقية والرقابة، والتأخير والحفظ، حيث يجد المحلل ان هناك الكثير من الخطوات أو الإجراءات تستغرق اوقاتاً كبيرة ولا داعي لوجودها فيقوم بحذفها، وتتطلب هذه العملية استخدام ادوات التحليل المتمثلة في: لماذا، أين، متى، من، كيف. ويؤدي استخدام هذه الأدوات الى اثارة عدة اسئلة يحتاجها المحلل، وهي:

١– ما هو العمل وما طبيعته؟ وما هي الخطوات الواجب اتباعها لادائه؟

٢– ما أهمية وجود كل خطوة؟ وما هي النتائج المترتبة على حذفها أو دمجها؟

٣– اين تتم تأدية هذه الخطوات، وهل أداؤها يحتاج الى وقت.

٤– متى يجب القيام بتأديتها ومن هو المسؤول عن القيام بها.

وهنا تحتاج عملية استخدام هذه الخرائط الى معرفة علمية وعملية جيدة لتحقيق ما يلي:

١– التخلص من كل الخطوات غير الضرورية.

٢– دمج الخطوات التي يترتب على دمجها فائدة اكبر.

٣– إحداث تغيرات في تسلسل الخطوات وما يتبع ذلك من تغيرات في أساليب العمل او الموظفين.

أما خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة كما يوضحها شكل رقم (٧) فإنها تستخدم في دراسة الإجراءات التي يصعب استخدام خريطة سير الإجراءات العادية لدراستها، ففي الحالات التي يتم تقسيم العمل على اكثر من اثنين يقومان بإتمام المعاملة في الفترة الزمنية نفسها، يتم استخدام خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة، حيث لا يتم استخدام الرموز في هذه الحالة وانما على المحلل أن يستخدم نموذجاً آخر ليس مطبوعاً عليه رموز، وانما على المحلل ان يقوم برسم الرموز بيده اثناء تتبعه الإجراءات.

- أهداف استعمالات خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة.

يتم استخدام هذا النوع من الخرائط لتحقيق الأهداف التالية:

١- توضيح سير العمل في منظمة واحدة او عدة منظمات وفقاً لبرنامج زمني يتضمن الوقت والتاريخ الذي تحتاجه المعاملة لإنجازها، انظر شكل رقم(٧)

٢- توضيح سير المعاملة عندما تمر على اكثر من موظف في المنظمة الواحدة، فهي توضح وتبين الإجراءات التي تتم على المعاملة بوساطة عدد من الموظفين، خاصة اذا تم استخدام اسلوب العمل المعرّف بأسلوب الوقت الواحد.

٣- توضيح ان المعاملة يتم عمل اكثر من نسخة واحدة منها، بحيث تمر كل نسخة على موظف لاتخاذ اجراء اداري وذلك في وقت واحد.

٤- تقديم توصيات للإدارة العليا للأخذ بها لتطوير الإجراءات او تحديثها.

وهكذا تتضح أهمية الخرائط، فهي تبين الخطوات التفصيلية لسير المعاملة، اضافة الى اعطاء صورة واضحة عن واقع العمليات التنظيمية ومعرفة اماكن الاختناق والتدفقات في العمل.

- تبسيط الإجراءات

تسعى المنظمات دوماً الى دراسة أساليب العمل والعمل على تطويرها وتحديثها رغبة منها للوصول الى الأهداف، فهناك منظمات تقوم بشكل دوري بدراسة المناخ التنظيمي واجراء دراسات مسحية للتعرف على الجوانب السلبية والعمل على ايجاد الحلول لها، وتوجد وحدات متخصصة تقوم بهذه الدراسات مثل وحدات التنظيم والأساليب، وهذه الوحدات تتولى القيام بإجراء دراسات على كل جوانب التنظيم، فتسعى أحياناً الى عقد برامج تدريبية، واحياناً تقوم بإعادة البناء التنظيمي، كما توصي أحياناً أخرى بالعمل على تبسيط سير الأعمال لغايات الوصول الى الأهداف وبأقل التكاليف، ومن هنا تقوم هذه المنظمات بدراسة الإجراءات وأساليب العمل بهدف تبسيطها وتحديثها وتطويرها، لذلك فقد عمدت المنظمات الى تبسيط اجراءاتها ووضع ادلة لها لكي تتأكد من سير العمل الإداري، فقد أصبحت الحاجة الى تبسيط الإجراءات ضرورة ملحة، وتعتبر أداة جيدة تتيح لها اعادة ترتيب وكتابه الإجراءات وتنظيم المعلومات، فتبسيط الإجراءات ينظر له كعملية تقسيم العمل الى مجموعة من الأعمال المتسلسلة على شكل خطوات بحيث يتم تسجيلها في سجل يكون للعمل بداية ونهاية، وبشكل عام تمر عملية أداء الأعمال بسلسلة من الخطوات التفصيلية الدقيقة بعضها يعد ضرورياً وبعضها الأخر ليس هناك ضرورة للقيام به.

- أهمية تبسيط الإجراءات

تعود أهمية التبسيط إلى ما يترتب عليه من فوائد وأهداف تعود على الأفراد والتنظيم بالشيء الكثير، وتظهر أهمية التبسيط من خلال: [٦٨]

(٦٨) مهدي زويلف وآخرون، مصدر سابق، ١٩٩٩، ص ١٠٢.

• تسهيل أمور المواطنين، فعملية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي الى عرقلة [ال]خدمات للمواطنين وتعمل على زيادة معاناتهم وزيادة التكاليف المادية والمعنو[ية] اضافة الى شعور المراجعين بعدم الرضا عن أداء وخدمات التنظيمات الإدار[ية] الأمر الذي يؤدي الى خلق مشكلات تعود بآثار سلبية على العاملين والمراجع[ين].

• تسهيل أمور العاملين: فبساطة الإجراءات داخل التنظيم تسهل إجراءات العم[ل] وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات والازمات، والتجاوزات، اضافة الى بساطة الإجراءات تؤدي الى اتقان العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

• يساعد تبسيط الإجراءات على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة اضافة ال[ى] توفير الوقت والجهد والمال على التنظيم، ويساعد على زيادة كفاءة العملي[ات] التنظيمية.

• يساعد التبسيط على الإبداع الوظيفي والاجتهاد في العمل اضافة الى التخطي[ط] السليم.

• يؤدي إلى زيادة كفاءة التنظيم والرقابة واتخاذ القرار، ويساعد على توفير قو[ى] عمل فعلية داخل التنظيم.

- أهداف تبسيط الإجراءات

يترتب على القيام بتبسيط الإجراءات الفوائد التالية:

١- اختيار أفضل أساليب العمل.

٢- السرعة في الانجاز.

٣- التخطيط السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في أداء الأعمال.

٤- تطوير وتحسين أداء الأعمال.

٥- تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.

٦- تقليل التكاليف المادية.

٧- توحيد أداء الأعمال.

٨- تسهيل تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة.

- مؤشرات الحاجة الى تبسيط الإجراءات

يحتاج القيام بعملية تبسيط الإجراءات إلى دراسة وجهد ووقت اضافة الى التكاليف المادية، لذلك لا يجوز اتخاذ قرارات عشوائية دون تخطيط مسبق للقيام بهذه العملية، بل يجب ان تكون الحاجة للقيام بذلك بناء على دراسات تتم بعد ظهور مؤثرات سلبية في التنظيم الإداري، وبعد ذلك يتم تحديد المجالات التي تكون الحاجة ماسة فيها لتبسيط الإجراءات بطرق علمية، وهذه المؤثرات يمكن التعرف عليها من خلال دراسات استطلاعية تقوم بها الإدارة ومن خلال الملاحظات واجراء مقابلات مع العاملين بغية تحديد الحاجة للقيام بالتبسيط، وتتمثل هذه المؤشرات في:

- التأخير في انجاز المهام، وذلك نتيجة لمرور المعاملة في مراحل وخطوات عمل كثيرة.

- كثرة مراحل دوران المعاملة، كانتقال المعاملة من مكتب موظف الى مكتب موظف آخر ثم العودة الى بداية العملية وهكذا.

- تراجع حجم الأداء الوظيفي.

- كثرة السجلات المطلوب الرجوع اليها.

- طول سلسلة الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل.

- كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.
- كثرة تنقل الموظفين.
- كثرة ضياع المعاملات.
- كثرة الخلافات والصراعات الوظيفية.
- كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة للتقصير في اداء الأعمال.
- كثرة الشكاوى والتذمر من المراجعين.

ويمكن التعرف على هذه المؤشرات من خلال اجراء دراسات للتعرف على آراء المراجعين، وذلك بتوزيع استبانات على عينة من المراجعين لفترة محددة لمعرفة الجوانب السلبية في أداء الأعمال، وهذه الدراسة تتم بموضوعية باستخدام أساليب احصائية متطورة تستخدم بها اللغة الرقمية وليس اللغة العامية بهدف تحديد نواحي القصور في أداء الأعمال أو في الإجراءات وذلك بهدف تبسيطها. وبعد تحديد الإجراءات تترك عملية لتبسيط للإدارة العليا، حيث تقوم بعض الإدارات بطلب استشارة خارجية أو الطلب من جهة خارجية القيام بعمليات التبسيط، واحياناً كثيرة تترك عملية التبسيط الى وحدات التنظيم والأساليب الداخلية لتتولى القيام بهذه العملية، وهنا يتم تشكيل فريق عمل من المديرين أو من الأفراد الذين تتوافر لديهم الخبرة الكافية للقيام بذلك.

- مراحل تبسيط الإجراءات

بعد الدراسات الاستطلاعية للتعرف على الإجراء المراد تبسيطه، نقوم بعدة خطوات تعتبر من متطلبات عملية تبسيط الإجراءات، فبعد اختيار الإجراءات المراد تبسيطها نقوم بجمع المعلومات اللازمة والضرورية، ثم القيام بتحليل هذه

المعلومات، وبعد الانتهاء من هذه العملية يتم تقديم الاقتراحات والتوصيات للجهة الطالبة لذلك. وتقسم عملية التبسيط الى قسمين: [٦٩]

أولاً: مرحلة تدفق الاجراء الحالي: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحديد واختيار الإجراء المطلوب تبسيطه.
- تجميع المعلومات عن الاجراء المطلوب تبسيطه.
- التأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالاجراء موضع التبسيط.

ثانياً: مرحلة تدفق الاجراء المقترح: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحديد الاجراء المقترح وتعريفه.
- وضعه موضع التنفيذ.
- العمل به.

- أدوات تبسيط الإجراءات

تتضمن أدوات التبسيط الاجزاء التالية:

أ- خريطة توزيع العمل.

ب- خريطة سير العمل.

جـ- إحصاء العمل.

أ- وخريطة توزيع العمل أداة يتم استخدامها لجمع المعلومات والبيانات عن الموظفين وما يقومون به من واجبات ونشاطات مع تحديد الفترة الزمنية لتأدية كل نشاط وواجب ثم ترتيبها، وتتكون خريطة توزيع العمل من:

(٦٩) مهدي زويلف وآخرون، مصدر سابق، ١٩٩٩، ص ٢٤.

١- قائمة الواجبات

وهي قائمة تتضمن كل ما يقوم به الموظف من واجبات ونشاطات وتحد[illegible] كل ما يلزم لإنجاز العمل في هذه الوحدة، وهنا يتم استخدام نماذج معينة ذات أر[illegible] متسلسلة يتم تعبئتها بالواجبات والنشاطات والوقت اللازم لذلـــك، كمـا يجـب تتضمن هذه القائمة اسم الموظف ودرجته والوحدة التي يعمل بها والتــاريخ الـ[illegible] تمت به الدراسة.

ولقائمة الواجبات دور كبير في عمليات التبسيط، لذلك لابد من مراعاة مـ[illegible] يلي في اعداد هذه القائمة:

- الدقة والموضوعية.
- الوضوح والسهولة.
- مراعاة الاولوية في تحديد الواجبات.
- تجنب التكرار.

٢- قائمة اوجه النشاط المختلفة

وهي قائمة تتضمن الأعمال والاختصاصات التي تقوم بها الوحدة الإداريـ[illegible] مع ضرورة مراعاة الأولوية في ترتيب هذه النشاطات والواجبات في هذه القائمـة، ويتم اعداد هذه القائمة عن طريق الأفراد العاملين والمشرفين والسجلات.

ويتطلب اعداد خريطة توزيع الأعمال ل تتوافـــر معلومـــات عـــن كـل الواجبات والنشاطات لكل موظف، لذلك يتم توزيع نماذج خاصة بالمهام والواجبات التي يقوم الموظف بتأديتها، كذلك الوقت اللازم لإنجازها، ويوضح الشكل رقم (٨) نموذج جدول اعمال ونشاطات الموظف اليومية التـي يقـوم الموظـف بتعبئتـها بالبيانات اللازمة، وتتضمن اسم الموظف، والقسم، والوظيفة، والمشرف، والتاريخ.

[illegible] خلال هذا الشكل وما يحتويه من معلومات تتم معرفة ما قام به الموظف مـــن [illegible]عمال

شكل رقم (٨)

جدول أعمال الموظف اليومية

اسم الموظف	الادارة/ القسم
اسم الوظيفة	المشرف
الدرجة	التاريخ

التوقيت	الاعمال	المدة الزمنية
المجموع		

المصدر: محمد شاكر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط١، ١٩٩٩، ص٣٠٤-٣٠٧.

٢- قائمة أوجه النشاط، وهي قائمة يقوم المشرف على الوحدة الإدارية بإعدادها وتعبئتها بالأعمال التي قامت الوحدة بتنفيذها، وتتضمن هـــذه القائمـــة فقط النشاطات الرئيسة للوحدة دون الدخول في كتابه النشاطات والواجبات الفردية ويوضح الشكل رقم (٩) خريطة توزيع الأعمال

شكل رقم (٩)

خريطة توزيع الأعمال

خريطة توزيع الأعمال		الادارة القسم		توزيع الاعمال الحالي/ المقترح		اعدادها		وافق عليها التاريخ	
رقم النشاط	الانشطة	الساعات/ اسبوع	الاسم الوظيفة الاعمال الواجبات	الساعات/ اسبوع	الاسم الوظيفة الاعمال/ الواجبات	الساعات/ اسبوع	الاسم الوظيفة /الاعمال/ الواجبات	الساعات/ اسبوع	الا... الوظ... الاع... الواج...

ب- خريطة سير العمل، وهي عبارة عن رسومات وصور تستخدم فيها الرمـــوز لبيان الخطوات التي تمر بها المعاملة[٧٠]، ويتم استخدام الرموز التالية في هذه الخريطة O ، ← ، □ ، D ، ▽ وتعني الدائرة العمل، أما السهم فيشـير الـى النقل والمربع يعني الرقابة، كذلك D تعني التأخير، والمثلث المعكوس يعنـــي الحفظ والرقابة، وقد تمت الاشارة الى ذلك في الصفحات السابقة.

(٧٠) - محمد شاكر عصفور، مصدر سابق، ص ٢٧١.

- حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط١، ١٩٩٦، ص٣٩٠.

- احصاء العمل: يتم استخدام احصاء العمل في دراســـة الإجـراءات وذلـك لغايات تقدير كمية وحجم العمل الذي تم انجازه، والبحث في المشكلات التـي تواجه الإجراءات أثناء الدراسة.

- تصميم المكاتب

يعرف المكتب بأنه ذلك الموقع الذي تتم فيـــه تأديـــة الأعمـــال الكتابيـــة والورقية، وهو المكان الذي تترجم فيه الأهداف الى واقع، حيث تتوافر المكاتب لما لها من أهمية في المستويات الإدارية كافة، ففيه تمارس كـل وظـائف الادارة[٧١] ويتضمن المكتب عناصر عدة لها أهمية كبيرة نتيجة لمساهمتها في انجاز الأعمال، وهي: [٧٢]

١- العنصر البشري

٢- درجة التكنولوجيا المستخدمة فيه

٣- البيانات والمعلومات

٤- المعالجة، وهي العمليات التي تتم بموجبها معالجة المدخلات وتحويلـــها الـى مخرجات.

ويكون تصميم المكاتب بمثابة خارطة توضح مواقع الوحـــدات الإداريـة واقسامها وترتيبها وتحديد ما يلزم للقيام بها مع ضرورة العمل على توفير المنـاخ

(٧١) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط١، ١٩٩٧، ص٣٠.

(٧٢) صباح نوري عبد الوهاب، اتمتة المكاتب، مكتبة الفلاح، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٥.

الملائم لذلك، فالتنظيم الإداري يتطلب ضرورة اعداد مكاتب مناسبة تساعد على قيام الموظفين بأداء الأعمال، ويتوقف تصميم المكتب على اعتبارات منها: (٧٣)

١- احداث تغييرات في إجراءات وأساليب العمل، حيث لابد من مراعاة تصميم وترتيب المكاتب بما يتماشى مع أي تغيير جديد لأن ذلك يسهل على العاملين القيام بأعمالهم ويساعد على تسلسل وحسن سير العمليات الإدارية.

٢- تغير في اعداد العاملين سواء بالنقص أم الزيادة، فزيادة عدد العاملين تستدعي ضرورة احداث مكاتب جديدة تقدم للعاملين كل ما هو مطلوب لتأدية الأعمال.

٣- ضيق المساحة الحالية للمكاتب القائمة، اذ ان تنوع الأعمال وكثرتها تتطلب ضرورة توافر مكاتب بمساحات معقولة.

٤- ان ادخال التكنولوجيا للعمل، تتطلب ضرورة اعادة النظر في تصميم المكاتب القائمة.

٥- اعادة البناء التنظيمي للتنظيم القائم تتطلب ضرورة دراسة ومراجعة المكاتب الحالية واعادة تصميمها بما يتماشى مع ما هو جديد.

٦- التأخير في انجاز الأعمال، وكذلك شكاوى الموظفين.

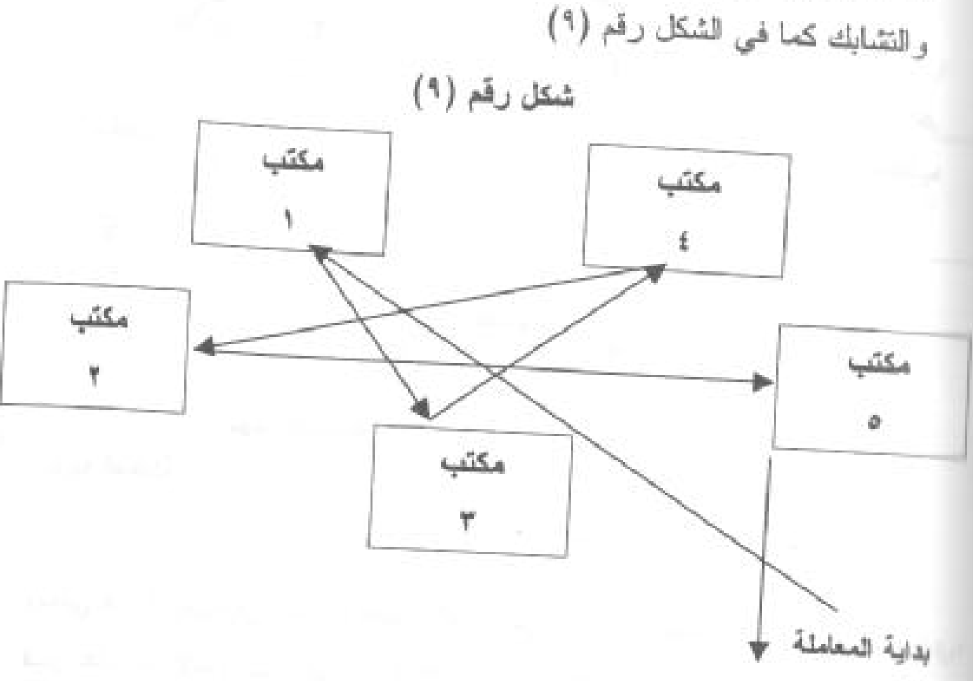
- **مبادئ تصميم المكاتب:** لابد من مراعاة تصميم المكاتب، وعلى المنظمة اعطاء هذه العملية أهمية خاصة، لما لها من اثر على سير العمليات التشغيلية داخل المنظمة، فنجاح العمل يعتمد الى حد ما على مدى ملاءمة المكاتب وما تحتويه لبيئة العمل، فهي اداة ضرورية للحفاظ على سير العمليات القائمة، وان يتم وضع مخطط تفصيلي يلائم طبيعة عمل المنظمة الادارية من حيث الموقع،

(٧٣) محمد رشاد البليبيسي، المبادئ العلمية لتصميم المكاتب، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص٥.

وموقع المكاتب ومدى قربها من بعضها ومدى مطابقتها لطبيعة العمل، لذلك يجب مراعاة المبادئ التالية عند تصميم المكاتب: (٧٤)

أولاً: تسلسل الأعمال وانسيابها في اتجاه واحد: يجب مراعاة الترتيب في تحديد مواقع المكاتب حتى ينساب العمل بشكل يسهل على الموظف وعلى المراجع، لذلك لابد من مراعاة الترتيب في ذلك، لأن عدم مراعاة ذلك يؤدي الى التداخل والتشابك كما في الشكل رقم (٩)

شكل رقم (٩)



فانتقال المعاملة من مكتب ١ الى ٣ ثم الى ٤ والعودة الى ٢ ثم ٥ يؤدي الى الارباك والازدواجية والصعوبة في التنسيق اضافة الى صعوبة عمليات الاتصال

(٧٤) عبد الله الشهري، خرائط من الاعمال والنماذج، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الاعمال، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠١.

الإداري، وتجنباً لذلك فإنه بالإمكان اعادة ترتيب المكاتب وتحديد مواقعها بشكل يؤدي الى سهولة تدفق العمل دون وضع لعراقيل امام سير العمليات، ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل (١٠)

مكتب ٢ ← مكتب ٣
مكتب ١ → مكتب ٢
مكتب ٣ → مكتب ٤
مكتب ٤ → مكتب ٥
بداية المعاملة → مكتب ١
مكتب ٥ → نهاية المعاملة

ويعني هذا الترتيب أن اسلوب العمل المتبع هو الأسلوب الموازي وليس التقليدي، فبمراعاة هذه الأمور عند تصميم المكاتب تحقق الفوائد التالية: [٧٥]

١- تجنب الارباك والازدواجية والفوضى.

٢- سهولة تدفق العمل وتنظيمه.

٣- عدم مغادرة الموظف لمكتبه.

(٧٥) محمد البلبيسي، المبادئ العالمية لتصميم المكاتب، مصدر سابق، ص ١٠.

ثانياً: يجب ان يتوافر في التصميم درجة كبيرة من المرونة تساعد على التعديل والتغيير في المكاتب بشكل يؤدي الى الاستجابة للتغيرات الجديدة.

ثالثاً: يجب أن يتم تحديد موقع المكتب بشكل يسهل عملية الاشراف على المرؤوسين، كأن يراعي قرب المكتب أو استخدام حواجز زجاجية تساعد على ذلك.

رابعاً: تجنب المساحات الضائعة عند تصميم المكتب بل يجب استغلال كامل المساحة المتوافرة.

خامساً: مراعاة المظهر العام والنظافة في المكتب.

سادساً: وضع الادارات ذات الأعمال المرتبطة قريبة من بعضها.

سابعاً: وضع الادارات ذات الصلة بتقديم خدمات للمراجعين قرب المدخل الرئيسي للمنظمة وفي مكان واضح.

ويعتبر الاهتمام بالمكتب من متطلبات العمل الضرورية، كونه المكان الذي يتم فيه تنسيق الأعمال. وبالتالي ينظر لأهمية المكتب من خلال: [٧٦]

١- ان المكتب ينظر اليه كمركز للمعلومات.

٢- ان المكتب ينظر اليه كمركز خدمات.

٣- مكان يتم فيه تنسيق جميع الأعمال.

٤- وهو المكان الذي تتم فيه عمليات الرقابة الإدارية اضافة الى العمليات التنظيمية الأخرى.

(٧٦) مصطفى شاويش، إدارة المكاتب وأعمال السكرتاريا، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، ١٩٩٠، ص ٥١.

فالنشاطات والمهام الرئيسة للمكتب تتناول دراسة وجمع البيانات والمعلومات وتسجيلها وتحليلها وتقديم ذلك مع توصيات لكل الإدارات في المستويات الإدارية المتعددة، فهو يزود الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

– الخرائط التوضيحية للتنظيم

الخرائط كما تم تعريفها سابقاً، هي صور ومخططات للهيكل التنظيمي تبين الإدارات والوظائف وخطوط السلطة والمسؤوليات. ويتم اعداد هذه الخرائط وتحديثها لبيان التنظيم الإداري المتبع في المنظمة، ويترتب على هذه الخرائط الكثير من الفوائد منها:

- انها تبين مكان وموقع كل قسم داخل المنظمة.
- توضح للمراجعين المواقع مما يسهل عليهم الرجوع الى هذه المكاتب.
- تجنب الفوضى والازدحام غير الضروري من المراجعين.
- تساعد على السرعة في الانجاز.
- هناك اختصار للجهد المادي والمعنوي لكل من الموظفين والمراجعين.

– أهداف التخطيط الجيد لمكان العمل

تسعى المنظمات دوماً الى اتباع التخطيط العلمي عند بناء هياكلها التنظيمية، وتقوم بإجراء الدراسات ودراسات الجدوى الاقتصادية وتتبع التخطيط بأنواعه المختلفة حيث يحقق التخطيط الجيد لمكان العمل الكثير من الفوائد: [٧٧]

- يساعد على تقليل التكاليف المادية.

(٧٧) فوزي يوسف الدر، الاشراف والتنظيم الصناعي، الأردن- عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٨.

- تصميم مواقع العمل بما يلائم طبيعة النشاطات.
- الاستغلال الكامل للمساحات.
- توفير نظام رقابي جيد.
- تصميم العمليات الانتاجية بشكل يساعد على سهولة تدفق العمل.
- تحديد اماكن للتخزين والحفظ.
- التوزيع المثالي للأقسام والادارات.
- تخطيط الهيكل التنظيمي الملائم.

– خطوات دراسة اماكن العمل

عند البدء بدراسة وتخطيط مواقع العمل، لابد من جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، وهذه المعلومات يجب ان تشمل كل النشاطات والأعمال التي ترتبط بالوظائف والأقسام والوحدات الإدارية، حتى يكون تصميم المكاتب ملائماً ومناسباً لطبيعة هذه الأعمال. وبعد توافر المعلومات الكاملة يجب أن نقوم بعدد من الخطوات قبل عملية تصميم أماكن العمل، وهي: [٧٨]

١- عملية المسح الأولية والقيام بدراسات استطلاعية واجراء مقابلات مع المسؤولين للحصول على معلومات وافية بما في ذلك طبيعة ونوعية الأدوات والالات التي سوف يتم استخدامها في المنظمة.

٢- جمع الحقائق والمعلومات.

(٧٨) حسن حريم، مصدر سابق، ص ٤١١.

٣- تحليل ودراسة ما تم جمعه من معلومات، كتحليل مسارات تدفق العمل واعادة دراسته من جديد، كما يجب اعادة النظر في توزيع الأنشطة والاختصاصات وتحديد مواقع الافراد والآلات والاجهزة.

- اتمتة المكاتب

يشير مفهوم الاتمتة، الى الرغبة والتوجه في استخدام التقنيات الالكترونية مثل الحواسيب، والانترنت..الخ في أداء العمل وكذلك القيام بالإجراءات. ويساعد استخدام مثل هذه التكنولوجيا العاملين على أداء الأعمال اضافة الى أحداث نقلة نوعية وكمية في أساليب العمل.

وتتطلب التغيرات والتطورات العالمية من التنظيمات الإدارية ضرورة العمل على مواكبة هذه التغيرات والاستجابة لها، وهذا لن يتم الا من خلال استخدام درجة عالية من التكنولوجيا في العمل، وهذا التوجه تدعمه الأسباب التالية: (٧٩)

١- انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات.

٢- فعالية الاتمتة في أداء الأعمال.

٣- المساعدة على استغلال الطاقات الجيدة.

٤- المساعدة على التعاون وسرعة الاتصال.

٥- تقليل التكاليف وزيادة التنسيق.

٦- مواكبة المستجدات العالمية.

(٧٩) صباح نوري عبد الهادي، اتمتة المكاتب، مكتبة الفلاح، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٥.

وهنا يجب العمل على توفير بيئات عمل ملائمة لاستخدام التكنولوجيا، اضافة الى اعداد وتدريب الموارد البشرية للقيام بذلك، الأمر الذي يعني ضرورة العمل على برمجة إدارة المكاتب من خلال: (٨٠)

١- حزم معالجة النصوص، ومعالجة المدخلات من خلال الكمبيوتر باستخدام رزم احصائية متطورة تهدف الى تحسين الأداء.

٢- حزم تراسل البيانات، وهي تشير الى حزم البريد الالكتروني في الاجتماعات.

٣- حزم تحليل البيانات، وهي جداول الكترونية ورسم بياني.

٤- حزم تخزين البيانات واسترجاعها، وهي أنظمة ادارة قواعد البيانات.

٥- حزم البرمجة المتكاملة، وهي تجميع الحزم السابقة في حزمة برمجية واحدة.

(٨٠) محمد نور برهان وآخرون، اتمتة المكاتب، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط١، ١٩٩٤، ص ١٨.

الفصل الخامس

النماذج

الأهمية والمفهوم

للنماذج أهمية كبيرة في انجاز أعمال التنظيمات الحكومية والخاصة، فهي تساعد على تيسير الأعمال داخل الإدارات والأقسام والوحدات، وتسهل على العاملين القيام بالنشاطات المطلوبة للوصول الى الأهداف، وعدم توافر مثل هذه النماذج الجيدة، يجعل العملية الادارية في غاية الصعوبة حيث الفوضى والازدواجية وتراجع العمل ومن ثم تزداد الخسائر المادية والمعنوية للتنظيم وللمراجعين، فالعمل يتم انجازه من خلال ترجمته والتعبير عنه على الأوراق، حيث تعتبر الأوراق بمثابة أداة للنقل والتواصل وتحقيق الأهداف، لذلك تساعد النماذج على تحقيق فوائد عديدة، فهي تساعد على تقليل التكاليف المادية والمعنوية كما توفر للإدارة معلومات وبيانات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، كذلك تتم ممارسة العملية الرقابية من خلالها، اضافة إلى تبسيط الإجراءات والمساعدة كذلك على اتباع أساليب عمل متفق عليها.

فالنماذج (٨١) هي أوراق مطبوعة ذات صفة رسمية تحتوى على معلومات ثابتة، وتوجد فيها مسافات فارغة للعمل على تعبئتها، وقد تم تعريفها بأنها: أوراق

(81) Ireson and Grant, Hand Book of Industrial Engeneering, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc, 1962, P. 462.

مطبوعة او مستنسخة على آلة كاتبة أو مكتوبة باليد وتحتوي على فراغات لتعبئتها.(٨٢)

ويتضح من هذه التعاريف، أن النماذج عبارة عن أوراق مطبوعة أو نماذج من الحاسب الآلي تم تعبئتها بالبيانات والمعلومات اللازمة، واحيانا يتم ارسالها عبر الحاسب او الانترنت أو الفاكس، وهذا ما هو متبع حالياً في منظمات الأعمال للتخفيف من الأعمال الورقية.

- خطوات تصميم النماذج

يجب أن يراعى في تصميم النماذج ضرورة ملاءمتها ومطابقتها لتحليل إجراءات العمل، تلك لعمليات التي تعتمد على النموذج في اجراءاتها حيث يجب تصميم بياناته ومعلوماته والعبارات المستخدمة فيه بما يتلاءم مع عمليات التحليل، وتتمثل خطوات تصميم النماذج في: (٨٣)

أولاً: التخطيط لتصميم النماذج: وتتضمن هذه الخطوة المعلومات والدراسات اللازمة للقيام بذلك مع مراعاة ما يلي:

أ- ان هناك حاجة لتصميم النموذج، فعملية الاعداد اذا لم تكن لها حاجة ضرورية فإن خسائر مادية ومعنوية ستترتب عليها، لذلك لابد أن يكون هناك تكليف رسمي مبني على دراسات تشير الى أن هناك حاجة للقيام بذلك.

ب- ان تكون هناك مواصفات متفق عليها لدى الجميع، وان تتوافر هذه الصفات في النموذج المراد إعداده، على ان لا يترك الأمر للقيام باعداد النموذج بصورة عشوائية او ارتجالية، كما يجب الاتفاق على عدد النسخ المراد الحصول عليها.

(82) Ge Milward, Organjzation and Methods (N.Y. St Martins Press, 1984, P. 39.

(٨٣) مهدي زويلف وآخرون، مصدر سابق، ص ٢٤٥.

ج- التأكد من توافر الجوانب الفنية في النموذج الذي تم اعداده، ويجب ان تتوافر في النموذج خصائص، منها السهولة والوضوح، والدقة والموضوعية.

ثانياً: تحديد المعلومات: أي تحديد المعلومات الواجب توافرها في النموذج لتسهيل عملية التحليل والدراسة، على أن تتوافر في هذه المرحلة المعلومات المطلوبة والضرورية، ويجب أن يتم طرح اسئلة من قبل الجهة المشرفة على إعداد النموذج، منها: هل النموذج او النشاط ضروري أم لا، وهل يمكن دمج الأنشطة أو بعضها ومن ثم دمج النماذج.. الخ كما يجب العمل على تحليل ما يحتويه النموذج من معلومات ضرورية.

ثالثاً: شكل النموذج الجديد: بعد القيام بالخطوات السابقة، على القائم بذلك تصور شكل النموذج الجديد، وما هي مكوناته؟ وما هي طبيعة المعلومات المتوافرة؟ وما هو موقع النموذج مع النماذج الأخرى؟ وهنا يجب مراعاة حجم الفراغات داخل النموذج لكي تتلاءم مع طبيعة المكونات، بحيث تكون المساحات المخصصة كافية لحجم المعلومات المراد ادخالها، اضافة الى ضرورة مراعاة قدرات الأفراد القائمين على تعبئة هذه المعلومات، وهذا يعني ان النماذج لابد أن تمتاز بالسهولة والوضوح.

رابعاً: تحضير مسودة النموذج: وهي عملية إعداد النموذج قبل الخطوة النهائية، للتأكد من أن النموذج تم اعداده ومراجعته وتدقيقه ومن ثم سوف يرسل الى الطباعة للحصول على المنتج النهائي له، ويوضح الشكل (١١) نوعاً من أنواع النماذج.

شكل رقم (١٠)

نموذج طلب وظيفة

ادارة شؤون الموظفين

مركز الاستشارات

والتطوير الإداري

رقم النموذج ق أع/٣٣٠

- اسم طالب الوظيفة ....
- عنوان طالب الوظيفة ....
- تاريخ ميلاد طالب الوظيفة ....

المؤهلات:

- ما هي نوع الشهادة التي تمتلكها ....
- ما هي الخبرات التي تمتلكها في حقل إدارة الأفراد ....
- ما هي أنواع الدورات التدريبية التي اجتزتها ....

الحالة الاجتماعية:

- هل أنت متزوج أم أعزب ....
- ما هو عدد أفراد العائلة المكلف بها ....
- ما هو عدد أولادك وبناتك ....

الحالة الصحية:

- هل تشكو من أمراض معينة، أذكرها ....
- هل شكوت من أمراض معينة سابقة، اذكرها ....

الخاتمة

أقر بصحة المعلومات الواردة أعلاه

التاريخ .... التوقيع ....

ففي مرحلة التخطيط لتصميم النموذج يتم البحث في عدة تساؤلات منها: هل هناك حاجة ماسة لإعداد هذا النموذج؟ وما هي العوائد المترتبة على اعداده؟ وكم يستغرق اعداد هذا النموذج؟ وكم يحتاج من جهود مالية ومادية؟ وهل يتم استخدام ما به من معلومات لأغراض أخرى وفي اقسام أخرى داخل المنظمة.

أما في مرحلة اعداد المعلومات وتحديدها، فلا بد من التأكد بأن المعلومات تمتاز بالدقة والموضوعية، اضافة إلى ضرورة مراعاة الجوانب الفنية في النموذج من حيث الشكل والمضمون والطباعة والاخراج، ويجب أن يراعي في مرحلة وضع مسودة للنموذج أن المعلومات والمحتويات والشكل، في طريقها إلى الاخراج النهائي، حيث يتم وضع هيكل للنموذج في هذه المرحلة ليأخذ طريقه للطباعة ليصبح أنموذجاً، وان تكتب المحتويات بطريقة واضحة وسهلة، أنظر شكل رقم (١٠)

- **انتاج النموذج**

بعد اعداد المراحل السابقة وكذلك مرحلة وضع المسودة ومراعاة الارشادات والتعليمات اللازمة يتم ارسال ذلك الى مراحله النهائية وهي طباعة النموذج، وفي عملية الطباعة لابد من مراعاة الألوان، فهناك لون واحد للنماذج ولكن ذلك لا يمنع أن يكون هناك اكثر من لون، كما يتم أحياناً طباعة النموذج على ورقة واحدة الوجه الأول والثاني، ولكن ذلك ليس شرطاً ملزماً فقد يتم أحياناً طباعة النموذج على اكثر من ورقة اذا كانت المعلومات التي يحتويها كثيرة.

- **التطبيق العملي للنموذج**

يتم إجراء تجربة على النموذج الذي تم اعداده وذلك بتوزيعه على أفراد القراءته، وتعبئته للتأكد من صلاحيته وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

• **تسجيل النموذج**

وهذه المرحلة تتضمن تسجيل كل ما في النموذج من مواصفات من حيث الرقم وعدد النسخ، وكذلك مواصفات إخراجه، والمسودة وما يتم عليه من تعديل أو تغيير.

• **متابعة النموذج**

وتتم متابعة النموذج ومراقبته للتأكد من مدى أهميته، وأن أمور استخدامه هي كما تم التخطيط لها، وبالتالي لابد من المتابعة والرقابة باستمرار، والعمل على تحليله وتحليل محتوياته، كما يجب في هذه المرحلة ضرورة التأكد من كفاءة وصحة النموذج ومراعاة الجوانب الاقتصادية حتى لا يكون اعداده مكلفاً اقتصادياً.

- **خصائص النماذج** (٨٤)

لابد من توافر عدد من الخصائص المهمة في اعداد النماذج وهي:

• السهولة والبساطة والوضوح.

• أن تتضمن معلومات كافية.

• ان يراعي في اعدادها الامور الاقتصادية وأن لا تكون ذات تكاليف عالية.

• ان تساعد في عمليات الحفظ والتوثيق والمتابعة.

(٨٤) حسين حريم، مصدر سابق، ص ١٧٩.

• **متطلبات اعداد النموذج الجيد** (٨٥)

يعني اعداد النماذج الجيدة، ضرورة توافر المتطلبات التالية:

• لابد من مراعاة قدرات الأفراد في حالة اعداد النموذج، أي قدرات الذين سوف يقومون بالتعبئة، وكذلك قدرات ومؤهلات المستخدمين له، لذلك لابد من تحديد خصائص ومؤهلات المجتمع الذي سوف يقوم بتعبئة النموذج، فالبساطة والوضوح هما من الشروط والمتطلبات الواجب توافرها في النموذج.

• لابد من دراسة الإجراءات وأساليب العمل المستخدمة في التنظيم اضافة الى ضرورة تعريف النشاطات والواجبات وكذلك الوصف والمواصفات الوظيفية لكل المستويات في التنظيم، وحتى يتم استخدامها كدليل في عملية تصميم النموذج بما يتلاءم وطبيعة هذه الإجراءات والمسميات والأوصاف والقدرات المتوافرة داخل المنظمة.

• توافر درجة عالية من المرونة في النموذج حتى لا يشكل عقبة امام العمليات التنظيمية، او إعاقة عملية استخدامه.

• مراعاة اللغة السهلة والمقروءة ومراعاة المصطلحات الإدارية والتنظيمية والتأكد من اختيار ما هو متعارف عليه داخل المنظمة.

• مراعاة التكاليف المادية، فلا يجب أن يترتب عليه إرهاق مادي للتنظيم.

• ان تتوافر في النماذج الجوانب الفنية والشكلية الملائمة.

(٨٥) خلاصة افكار الباحث العملية والعلمية.

الفصل السادس

فرق العمل في التنظيم

المفهوم والأهمية

دفعت البيئات غير المستقرة كثيراً من التنظيمات الإدارية إلى البحث عن وسائل وطرق تساعدها على مواجهة كثير من التحديات، وتساعدها على الاستقرار والاستمرار للوصول إلى الأهداف المرسومة، ولذلك بدأت معظم التنظيمات الإدارية تعي خطورة هذه التحديات، بما في ذلك التنافس على الموارد وعلى الاسواق، الأمر الذي دفع هذه التنظيمات للبحث عن الوسائل الكفيلة بالحفاظ على وجودها، ونموها، وزيادة قدرتها على المنافسة والسيطرة، وفي ظل هذه التوجهات ظهر العديد من الأنماط والفلسفات الإدارية، مثل الإدارة بالاهداف، والتمكين، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والجودة الشاملة، وفرق العمل، ولم تظهر أهمية فرق العمل، الا في العقدين أو الثلاثة عقود الماضية، فلم يتناول الادب الإداري هذا الموضوع بكثافة، بل تناوله بشكل جزئي وتحت مسميات إدارية كثيرة، إذ تطرق بعض الكتاب لهذا الموضوع ضمن موضوع السلوك التنظيمي، والموارد البشرية أو القيادة الادارية، ولهذا كان لابد من تخصيص فصل خاص يبحث في هذا الموضوع بشكل متخصص، ولكن هذا لا ينفي المحاولات الأولية للبحث في هذا الموضوع، فقد تطرق مايو ورفاقه في محاولاتهم الاولية للبحث في هذا المفهوم اثناء قيامه ورفاقه بمحاولاتهم الاولية بتجارب هوثورن، حيث لاحظ مايو ورفاقه ان انتاجية الأفراد ازدادت بالرغم من التغيرات في ظروف العمل البيئية التي

تعرض لها العمال، فقد تبين أن الأفراد قد طوروا فيما بينهم هوية جماعية ادت الى زيادة انتاجيتهم، وهذه النتيجة كانت البدايات الأولى للبحث ودراسة موضوع فرق العمل، حيث مر هذا الموضوع بعدة مراحل كانت تدفع نحو استقلالية اكبر لفرق العمل وادارتهم الذاتية. (٨٦)

١- مسؤولية القائد عن النشاطات اليومية لفريق العمل داخل التنظيم.

٢- مسؤولية القائد عن اجمالي عمل الفريق وكذلك مسؤوليته عن جودة المخرجات.

٣- الفريق يتولى مسؤولية سلوك الأفراد وكذلك اعمالهم.

٤- الفريق عليه مسؤولية جماعية في وظائف التخطيط واتخاذ القرارات.

٥- الادارة والرقابة الذاتية للفريق فيما يتعلق بتوزيع الأعمال.

وتزايدت أهمية هذا المفهوم بتطور وتزايد حجم التنظيمات الادارية وتنوع نشاطاتها ومهامها، الأمر الذي دعا الى ضرورة التركيز على دراسة هذا الموضوع من قبل علماء الإدارة، ولذلك وبعد جهود ودراسات كثيرة تم تعريف مفهوم فريق العمل بأنه: (٨٧) مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها.

---

(٨٦) هولب لورنس، ادارة فرق لعمل، بيت الأفكار الدولية، ٢٠٠٠، ص ٥٣.

(87) John Schermehorn & others, Organizational Behavior, John Wiely & Sons. U.S., Seventh Edition, 2000, P. 194.

كما يمكن تعريف فريق العمل بأنه: (٨٨) عملية تغيير يقوم الاعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل بعضهم مع بعض، والتخطيط للتغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة.

ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن فريق العمل يتكون من :

١- مجموعة معروفة من الأفراد.

٢- وجود هدف مشترك.

٣- وجود تعاون بين الأعضاء لتحقيق هدف.

- اهداف فرق العمل

يعتبر تشكيل فرق العمل اسلوباً تلجأ إليه التنظيمات، تلبية لاحتياجات معينة وعلاجاً لمشكلات تواجه المنظمة، فتجنباً لهذه المشكلات يتم بناء فرق العمل، ولا يتم هذا البناء الا بعد دراسة تحليلية وبعد ظهور دلائل معينة تعتبر فرق العمل علاجاً شافياً لها، فمن هذه الدلائل زيادة الشكاوى والتذمر بين العاملين، وتراجع أداء الوحدات الإدارية، وظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية وتراجع في جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة، وزيادة التكاليف المادية. كما تظهر محاولات الأفراد في التركيز على الجهود الفردية.

---

(٨٨) نعيم نصير وآخرون، بناء الفريق: دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الاجهزة الحكومية لمحافظات شمال الأردن، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٨، عدد ٢، اغسطس ١٩٩٨، ص ٣٣٢.

وتضطر المنظمات أمام هذه المظاهر الى اللجوء الى هذا الاسلوب لمواجهة التحديات، ورغبة منها في تحقيق العديد من الاهداف التي تتمثل في:(٨٩)

١- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.

٢- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.

٣- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

٤- ممارسة عملية التفويض بطريقة اكثر فعالية.

٥- الالتزام بتحقيق الأهداف.

٦- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.

٧- اتخاذ قرارات اكثر فعالية ورشدانية.

٨- اعتماد نظام اتصالات جيد.

٩- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

– أشكال فرق العمل

يعتبر توافر هذه الفرق ظاهرة صحية في منظمات اليوم، فطبيعة التحديات المشكلات والتغيرات المحيطة تتطلب التركيز على هذه الأشكال، فهناك عدة أشكال أو انماط لفرق العمل ولكنها تختلف تبعاً لمجموعة من الخصائص ي:(٩٠)

---

(٨٩) – نعيم نصير وآخرون، مصدر سابق، ص ٣٣٣.

– هارنجتون ديبور، الدليل الارشادي لبناء فرق العمل، نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة، مجلة شعاع، السنة ٣، عدد ١٣، يوليو، ص ٢، ١٩٩٥.

(90) Derek Torrington. Human Resource Management, Prentice Hall – Europe- London. Fourth Edition, 1998, P. 337.

١- الفترة الزمنية، يتم تشكيل بعض الفرق بصورة مؤقتة لحل مشكلة طارئة او لمواجهة موقف طارئ، وفور الانتهاء من المشكلة يتم حل هذه الفرق كون الأهداف تم تحقيقها، وهناك بعض الفرق يتم انشاؤها مع المشاريع وينتهي وجودها في حالة تحقيق المشروع لاهدافه.

٢- التبادلية، وهي الارتقاء بقدرات الأفراد ومهاراتهم لكي يتمكن كل فرد في الفريق القيام بأي من المهام التي يقوم بها أعضاء الفريق.

٣- طبيعة المهام والوظائف، تشكل بعض الفرق للقيام بتأدية أدوار ونشاطات محدودة، وهناك فرق يتم تشكيلها للقيام بمهام ونشاطات كاملة ووظائف متعددة.

وتؤثر هذه الخصائص في طبيعة فرق العمل وتحدد مهام بعضها، وعلى الرغم من تأثير هذه الخصائص فإن لفرق العمل الكثير من الأهمية، لذلك هناك اشكال وانماط منها:

أ- **فرق الادارة الذاتية.** وهنا يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لادارة نفسه بنفسه وتحقيق أهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب أفراده وتعيين واختيار الأفراد.

ب- **الفرق المتعددة الوظائف.** تتشكل هذه الفرق من مختلف الادارات داخل المنظمة الادارية، حيث يختص كل فرد في مجال عمله الذي كان يقوم به في وظيفته السابقة، وهنا يتم التركيز على عنصر التخصص للاستفادة منه في عمل الفريق.

جـ- **الفرق الوظيفية.** تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.

د- **فرق الادارة العليا.** يتم تشكيل هذا الفريق من المديرين العاملين في التنظيم ومن مختلف المستويات الادارية، حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات اعضائه وباستمرارية لعدم ارتباطه بمشروع او بمشكلة معينة.

هـ- **فرق حل المشكلات.** يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الادارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، واحياناً يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية او الفرق المتعددة الوظائف، وهنا تكون الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل رغبة وطواعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالانتاج.

- صفات فرق العمل الفعالة

هناك العديد من الصفات التي يجب توافرها في فرق العمل للقيام بمهامها الأساسية، فبالإضافة الى اتباع آليات اختيار موضوعية لتشكيل هذه الفرق، اضافة الى توافر شروط عمل وعلاقات تنظيمية واضحة وجيدة، فإنه يمكن اضافة الصفات التالية: (٩١)

١- توافر شبكة اتصال واضحة وحديثة، تسهل عملية انتقال وتدفق المعلومات في كل الاتجاهات لكي يستطيع كل أعضاء الفريق المشاركة بهذه المعلومات.

٢- ان تتوافر درجة عالية من الاخلاقيات والتعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق، وأن تكون درجة الثقة عالية، ومحاولة الفريق وأعضائه ضرورة الابتعاد بقدر الامكان عن مظاهر السلوك السلبية.

(٩١) محمد القريوتي، التطوير الاداري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٩٦.

٣- لابد من توافر درجة عالية من التنافس والصراع الايجابي والنقد البناء بين أعضاء الفريق حول موضوعات العمل.

٤- ان يتوافر لفريق العمل مناخ تنظيمي صحي يعتمد على الوضوح والمشاركة والايجابية في أداء الأعمال، وأن تعتمد الموضوعية الكاملة في اتخاذ القرارات مع ضرورة توافر درجة جيدة من علاقات العمل الطيبة بين الأفراد.

٥- توفير درجة عالية من أجواء العمل المشجعة للأفراد، مع استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة لكي تسهم في تنمية روح الانتماء والولاء والمسؤولية.

- فوائد فرق العمل

- **التعاون:** يؤدي تشكل الفريق الى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي الى الابداع واستغلال القدرات والمهارات المتوافرة لاعضاء الفريق الأمر الذي يسهل العملية الادارية والتنظيمية.
- **نقل المعلومات:** يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والادارات المختلفة الى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون اعاقة، حيث تتدفق المعلومات من أعلى الى اسفل ومن اسفل الى أعلى وبكل الاتجاهات.
- **الاستخدام الامثل للموارد:** يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس الى اطلاق الطاقات والابداعات والانتماءات للفريق؛ مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.
- **اتخاذ القرارات:** وهنا يتم اتخاذ القرارات في حال التأكد التام نتيجة لغزارة المعلومات والمهارات والقدرات المتوافرة لدى الفريق، حيث تتوافر المشاركة

في صنع القرار، وتبادل المعلومات، واعداد بدائل عديدة، ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.

- **الجودة.** وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أم في اعطاء الحلول أم في اليات العمل.

- المعوقات التي تواجه فرق العمل

يواجه فريق العمل مشكلات ومعوقات تحد من كفاءة العمل وفعاليته، وكأي ادارة، فإن هذه المشكلات لابد من معرفتها وتحديدها للعمل على ايجاد الحلول الملائمة لها، وتتمثل هذه المعوقات في (٩٢)

١- **رفض الأفراد لفرق العمل:** حيث اعتماد هؤلاء على العمل ضمن روتين معين يجعل عملية التأقلم في غاية الصعوبة، لذلك فأن بداية العمل كفريق لن تكون بالمستوى المطلوب في المراحل الأولية.

٢- **صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد:** تحتاج عملية التأقلم الى فترة ليست قصيرة حتى يتقبل الافراد هذه الفكرة ويندمجوا فيها، وهنا حدد Edgar Schein الاشكال السلوكية للعضو الجديد الذي قد يتسبب في إعاقة عمل الفريق لفترة محددة، وهذه الأشكال هي:

أ- **سلوك المحارب العنيد:** حيث تظهر انماط عدوانية على سلوك هذا العضو ويحاول رفض السلطة والأوامر رغبة في تحقيق الهوية الذاتية، وايجاد دور فعال له داخل الفريق.

---

(٩٢) ريم برقاوي، فرق العمل في المنظمات، ورقة بحث غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الأعمال، قسم الادارة العامة، ٢٠٠١، ص ٥.

ب- **سلوك الصديق المتعاون:** ويحاول هذا العضو اظهار التعاون الكامل والطاعة للأوامر وللسلطة رغبة منه في تحقيق الامان والشعور برغبة الفريق له.

جـ- **سلوك المفكر العقلاني:** وهو دائماً متحفز لمعرفة كيفية العمل على اشباع حاجاته الشخصية.

٣- **عدم وضوح الأدوار المنوطة بالأفراد:** فأحياناً عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور مشكلات ومعوقات تعرقل عمل الفريق، فأحياناً كثيرة لا يستطيع الفرد تحديد ما هو متوقع منه القيام به، أو ان يواجه الفرد أعباء وظيفية اكبر من طاقاته أو أقل، الأمر الذي يؤدي الى الارباك والفوضى احياناً.

٤- **الصراعات بين الأفراد داخل الفريق:** تعتبر ظاهرة الصراعات بين الأفراد والنزاعات دليلاً على وجود التفاعل البناء شريطة أن لا يتحول هذا الصراع الى صراع على الأهداف والمصالح الشخصية.

٥- **مقاومة بعض الوحدات التنظيمية.** احياناً يترتب على دخول الفرد في فريق العمل وانسجامه مع اعضائه واستجابته لتعليمات الفريق ان يتنصل الأفراد من سلطات وقرارات اداراتهم ومديريهم السابقين في الوحدات التي كانوا يعملون فيها. الأمر الذي يعود بآثار سلبية على التنظيم ككل متكامل مما يعيق تحقيق الأهداف.

- مقومات نجاح فريق العمل

لابد من مراعاة مجموعة من المقومات تساعد على زيادة كفاءة وفعالية الفريق، وهذه المقومات هي:

١- **اختيار اعضاء الفريق:** يجب مراعاة الطرق العلمية في عمليات الاختيار مع مراعاة القدرات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية والابتعاد عن الطرق العشوائية في الاختيار.

٢- **التدريب:** وهنا لابد من عقد دورات تدريبية بصورة مستمرة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الفريق وزيادة خبراتهم العملية.

٣- **استخدام الحوافز:** وهنا لابد من استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لتشجيع أعضاء الفريق على بذل الجهود اللازمة لأداء الأعمال.

٤- **مراعاة حجم الفريق:** لابد من مراعاة العدد المناسب من الأفراد للعمل كفريق وضرورة مراعاة التجانس بين الأفراد والقدرات والمهارات وتحديد العدد المثالي، لتجنب الارباك في عملهم وعمل الفريق، فالعدد اذا لم يتم تحديده بشكل مناسب ستترتب عليه اثار سلبية، والعدد الكبير غير الملائم يؤدي الى ظهور سلبيات كثيرة منها:

أ. تراجع مستوى الرضا نتيجة لصعوبة الاتصال بين الاعضاء.

ب. ظهور مشكلات شخصية وتضارب في المصالح.

ج. تكوين تنظيمات غير رسمية (الشليلة)

د. زيادة العدد تؤثر على عنصر الوقت في اجراء الترتيبات الضرورية واللازمة.

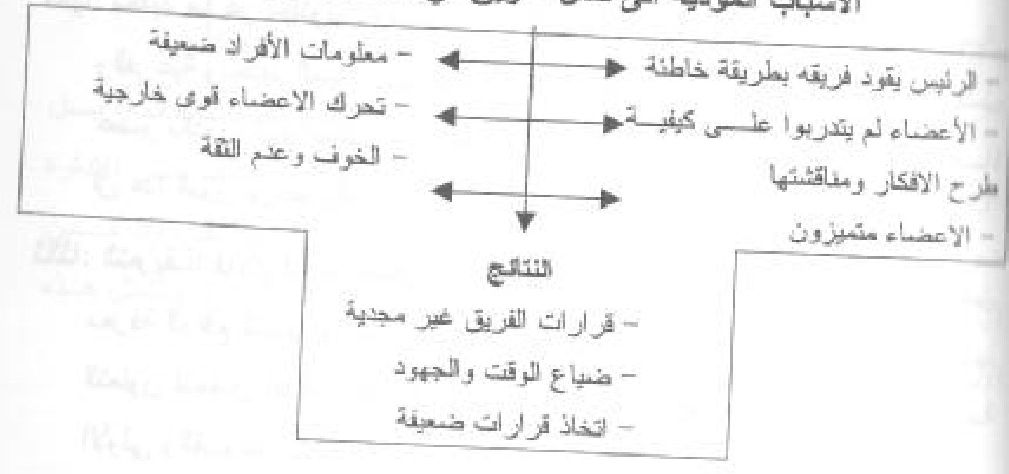
٥- **وضوح الهدف:** حيث يساعد الوضوح على مرونة وسهولة العمل الاداري.

٦- **دعم الادارة العليا:** ضرورة دعم الإدارة العليا لعمل الفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق اثناء عمله.

٧- **تطوير فريق العمل:** ان تشكيل الفريق وتحديد قواعد العمل واعتماد أسس بنائه وتوزيع العمل بين أعضائه، يتطلب ضرورة العمل المستمر على تطوير هذا الفريق حتى يستطيع اداء مهامه ومواكبه المستجدات في البيئة المحيطة، وحتى يتم ذلك لابد من وضع آليات عمل داخلية لضمان بيئة عمل متحركة متفاعلة، وليس بيئة عمل ساكنة، لذلك يحتاج الفريق بصورة دورية الى مراجعة كل ادواره الوظيفية وكل متطلباته التنظيمية من اتخاذ قرارات، واتصال وعلاقات تنظيمية، وايضا ضرورة تفحص طرق ادائه لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد المشكلات والمعوقات والعمل على ايجاد الحلول لها. ففرق العمل الناجحة هي التي تحرص على تهيئة الأجواء لظهور وجهات نظر وافكار متعددة، لأن الابتعاد عن تطوير فرق العمل يؤدي الى فشل الفريق في الوصول الى أهدافه، والشكل رقم (١١) يوضح أسباب فشل الفريق في تحقيق أهدافه.

شكل رقم (١١)

الأسباب المؤدية الى فشل الفريق في الوصول الى أهدافه



- مراحل بناء فريق العمل

تمر عملية بناء الفريق بعده مراحل تعتبر على قدر من الأهمية في الوصول الى فريق ذي كفاءة وفعالية يساعد التنظيم على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه ومن ثم الوصول الى الأهداف المرسومة، لذلك يجب اعطاء هذه المراحل كل العناية والاهتمام . (٩٣)

أولاً: البحث والدراسة: وتعتبر من أهم المراحل في بناء الفريق، حيث هناك حاجة الى معلومات كثيرة جداً حول طبيعة المهام والواجبات والأهداف الوظيفية والقدرات والمهارات الواجب توافرها في الأفراد، اضافة الى التخطيط ووضع الأهداف ومراعاة الجوانب المادية في تشكيل هذا الفريق. ولابد أيضاً من طرح أسئلة عديدة في هذه المرحلة كأن نقول: لماذا هذا الفريق؟ وما الدور المطلوب منه القيام به؟ وما هي آليات العمل التي سوف تعتمد؟ ومن هو القائد؟ وكيف سيكون التنسيق بين الأعضاء والتعاون والعلاقات الوظيفية؟

ثانياً: تحديد ما هو مطلوب: وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية وتحديد المهام والواجبات المراد القيام بها، وهنا لابد من تعريف كل عضو بالدور الذي سيقوم به، وما هو دوره في المستقبل مع ضرورة مراعاة ان هذا الدور يرتبط بأدوار الافراد الآخرين.

ثالثاً: التعريف: فالأفراد بعد تشكيل الفريق ليسوا مجرد تجميع للأفراد، بل لابد من معرفة الواقع الجديد وبأنهم أصبحوا أعضاء داخل مجموعة يتطلب عملها التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، فهم يحددون ادوارهم لخدمة الأعضاء بالدرجة الأولى والقيام بما تتطلبه طبيعة المهمة.

(٩٣) لورنس هولب، ادارة فريق العمل، بيت الأفكار الدولية، ترجمة موسى يونس، ٢٠٠٠.

رابعاً: المعالجة: وهي مرحلة تتضمن معالجة العمليات ونشاطاتها وطبيعة علاقاتها مع مهام ونشاطات بقية الأفراد العاملين داخل الفريق، ولابد من معالجة الأدوار الوظيفية بشكل يؤدي إلى اعطاء الفرصة لكل الاعضاء للمشاركة واخذ الأدوار.

خامساً: الانصهار: هناك بعض فرق العمل ينتهي عملها بمجرد تحقيق الأهداف، وهذا أحياناً يؤدي الى ظهور بوادر سلبية نتيجة لانتهاء المهمة خاصة اذا كان الفريق يقوم بتأدية أعماله بشكل متناسق ومترابط وبكفاءة عالية، فعمل الأفراد بهذه الفرق يترتب عليه اقامة علاقات ترابطية وودية بين الفريق، ويصبح من الصعب على الأفراد التخلص من هذه المشاعر والأحاسيس نتيجة للانتماء فيما بينهم، كذلك تتعرض الفرق ذات المهمات الدائمة الى بعض المواقف التي يغادر بها بعض الأعضاء العمل نتيجة لاسباب خاصة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تعويض هؤلاء بأفراد آخرين، وتترتب على هذا التعويض صعوبة في تكيف وتأقلم الافراد الجدد.

- استراتيجيات حل المشكلات والمعوقات التي تواجه فريق العمل

لا يعني تشكيل فريق العمل أن هذا الفريق سوف يسير بسلاسة دائمة، بل سوف يتعرض الى كثير من المشكلات والمعوقات، الأمر الذي يتطلب من الادارة ضرورة مراجعة ودراسة فريق العمل بصورة دائمة ومستمرة، وبالتالي لابد من اتباع عدة استراتيجيات تساعد في الحفاظ على هذا الفريق واستمراره، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: (٩٤)

(٩٤) روبرت اليس وايت، كيف تنمي قدرتك على بناء الفريق، ترجمة سامي سلمان، ١٩٩٨

١- **حافظ على فريق العمل صغيراً:** ضرورة الحفاظ على عدد محدد من الاعضاء داخل الفريق حتى تبقى عمليات الاتصال وابداء الرأي والمشاركة وتبادل المواقف على درجة من الوضوح والشفافية.

٢- **أعلن عن الاجتماع مقدماً:** ضرورة مراعاة التخطيط في أداء الأعمال، كأن يتم تحديد موعد مسبق عن أي اجتماع يرغب فريق العمل القيام به، الأمر الذي يعني اعطاء الفرصة لكل عضو للاعداد والدراسة وطرح الافكار وجمع المعلومات قبل البدء به.

٣- **اجمع أراء الاعضاء:** مناقشة طروحات الاعضاء قبل بدء الاجتماعات وضرورة الترتيب والدقة في نقل وكتابة هذه الطروحات مع ضرورة الاستعانة بالادوات المساعدة مثل الجداول، والصور، والأوراق، والسجلات وكل ما من شأنه ان يسهل هذه العملية في طرح وترتيب وتنظيم آراء ومقترحات وأفكار أعضاء الفريق.

٤- **الفكرة واحدة:** ان البحث واعداد المراحل السابقة يجب أن يؤدي الى ضرورة الاجماع على طرح فكرة واحدة وبموافقة جميع أعضاء الفريق حتى لا تتشتت الافكار، وتعم الفوضى والإرباك والخلافات، فلا بد من تقريب وجهات النظر المطروحة للخروج بفكرة واحدة يشارك بها الجميع.

٥- **النقد بشكل ايجابي:** عند مناقشة وطرح الأفكار لابد من تحليلها بصورة موضوعية ونقدها بأسلوب بناء بعيداً عن كل المساومات والتحليلات العشوائية.

٦- **طلب ملاحظات الاعضاء غير المشاركين:** أحياناً تتعرض بعض الطروحات الى تعليقات سلبية تؤدي الى شعور الفرد بعدم الرضا عن العمل مع الفريق، ويبدأ الفرد بممارسة سلوكيات سلبية، وفي هذا الموقف يجب الطلب من هؤلاء الاعضاء إبداء وجهات نظرهم واعطائهم الفرصة كاملة لابداء الرأي ومناقشته، وهنا على الأعضاء مراعاة الاحترام والانفتاح والعمل بشفافية دون اللجوء الى ممارسة السلوك الدفاعي او العدواني.

١- **حافظ على فريق العمل صغيراً:** ضرورة الحفاظ على عدد محدد من الاعضاء داخل الفريق حتى تبقى عمليات الاتصال وابداء الرأي والمشاركة وتبادل المواقف على درجة من الوضوح والشفافية.

٢- **أعلن عن الاجتماع مقدماً:** ضرورة مراعاة التخطيط في أداء الأعمال، **كأن يتم** تحديد موعد مسبق عن أي اجتماع يرغب فريق العمل القيام به، **الأمر الذي** يعني اعطاء الفرصة لكل عضو للاعداد والدراسة وطرح الافكار وجمع المعلومات قبل البدء به.

٣- **اجمع أراء الاعضاء:** مناقشة طروحات الاعضاء قبل بدء الاجتماعات وضرورة الترتيب والدقة في نقل وكتابة هذه الطروحات مع ضرورة الاستعانة بالادوات المساعدة مثل الجداول، والصور، والأوراق، والسجلات وكل ما من شأنه ان يسهل هذه العملية في طرح وترتيب وتنظيم آراء ومقترحات وأفكار أعضاء الفريق.

٤- **الفكرة واحدة:** ان البحث واعداد المراحل السابقة يجب أن يؤدي الى ضرورة الاجماع على طرح فكرة واحدة وبموافقة جميع أعضاء الفريق حتى لا تتشتت الافكار، وتعم الفوضى والإرباك والخلافات، فلا بد من تقريب وجهات النظر المطروحة للخروج بفكرة واحدة يشارك بها الجميع.

٥- **النقد بشكل ايجابي:** عند مناقشة وطرح الأفكار لابد من تحليلها بصورة موضوعية ونقدها بأسلوب بناء بعيداً عن كل المساومات والتحليلات العشوائية.

٦- **طلب ملاحظات الاعضاء غير المشاركين:** أحياناً تتعرض بعض الطروحات الى تعليقات سلبية تؤدي الى شعور الفرد بعدم الرضا عن العمل مع الفريق، ويبدأ الفرد بممارسة سلوكيات سلبية، وفي هذا الموقف يجب الطلب من هؤلاء الاعضاء ابداء وجهات نظرهم واعطائهم الفرصة كاملة لابداء الرأي ومناقشته، وهنا على الأعضاء مراعاة الاحترام والانفتاح والعمل بشفافية دون اللجوء الى ممارسة السلوك الدفاعي او العدواني.

الفصل السابع

تكنولوجيا العمل

المفهوم والأهمية:

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الاساسية لنجاح التنظيمات الادارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الاعمال تدفع التنظيمات الى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت الى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال، فعمل الادارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصفة دائمة ومستمرة، والعمل دون استخدام هذه الأساليب يجعل أداء المنظمات دون المطلوب وبتكاليف عالية، اضافة الى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الادارية في السيطرة على البيئة المحيطة ويساعد كذلك على توجيه الجهود بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة. فالتكنولوجيا هي المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستخدمة في تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات يترتب عليها الحفاظ على البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات، لذلك أصبح لزاماً على التنظيمات الادارية استخدام الأساليب التكنولوجية، مثل أسلوب العمل بناء على كثافة رأس المال المستخدم، أي استخدام مستويات متطورة من تكنولوجيا العمل في العمليات الانتاجية والابتعاد عن الأساليب التقليدية أو نصف الآلية في أداء الأعمال.

فالتكنولوجيا هي عبارة عن الأعمال الآلية والتعليم وزيادة المهارات عن طريق ما يعرف باستخدام الحواسيب والانترنت وما يتعلق بها من أدوات وأساليب عمل تكنولوجية، وفي التنظيمات الكبيرة يتم استخدام تكنولوجيا العمل في جميع المستويات التنظيمية، فكلمة تكنولوجيا تشير الى مفهومين فالمقطع الأول techno يعني، فن، صنعة، او تقني، أما المقطع الثاني من الكلمة logy فهو يشير الى مذهب أو علم، او نظرية، وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي، وهي كذلك جميع الوسائل التي يتم استخدامها لتوفير كل ما هو ضروري لتحقيق مستويات معيشية معينة. (٩٥) وقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لمفهوم تكنولوجيا العمل، فهناك من يتطرق لها على أنها تطوير العملية الانتاجية والاساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل، وهناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها منظمات الأعمال لتغيير المدخلات وتحويلها الى مخرجات (٩٦)

أما Daft فهو من رواد هذا المجال ومن الذين ركزوا على ضرورة استخدام تكنولوجيا العمل في العمليات التشغيلية، فيعرف تكنولوجيا العمل بأنها: الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل او تحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات(٩٧)

وبناء على هذه التعاريف، فإن تكنولوجيا العمل ما هي الا ظاهرة اجتماعية تشير الى الوسائل والادوات التي يستخدمها الأفراد لاخضاع المتغيرات المحيطة الى الدراسة والى استخدامها بما يحقق الأهداف.

---

(٩٥) منير البعلبكي، قاموس المورد، ط٣٢، بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٩٨، ص ٩٥٤.

(٩٦) جون هـ. جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للادارة، ترجمة خالد رزق، الرياض: معهد الادارة العامة، ١٩٨٨، ص ٤٠٢.

(97) Richard L.Daft Organization theory and design, 2ed. St. Paul: West Publishing, 1989, P.132.

لقد كان لظهور التكنولوجيا دور كبير في زيادة مساهمات الحصيلة العلمية في خدمة التنظيمات الإدارية وخدمة البشرية خاصة بعد الثورة الصناعية التي شهدتها اوروبا، حيث تم استخدام وادخال أدوات وأساليب عمل جديدة أدت الى ظهور العديد من الأفكار والطروحات، فالانتاج الكبير، وانفصال الادارة عن أصحاب رؤوس الأموال في الشركات الصناعية الكبرى، وظهور المفاهيم الإدارية الحديثة كلها نتاج الثورة الصناعية الكبرى، إضافة الى الكثير من الطروحات في وظائف الإدارة واستخدام العنصر البشري في الانتاج. ومطالبة كثيرين بضرورة استغلال التكنولوجيا في العمل، كل ذلك أدى الى أن تصبح التكنولوجيا محوراً اساسياً في تطوير مختلف مجالات عمل التنظيمات الإدارية.

ويشير مفهوم تكنولوجيا العمل كما حددت Kast & Rosenzweig, 1970 الى انها ترتبط بمفهوم انتاج السلع والخدمات بوساطة المكائن والالات، كذلك حدد Woodward, 1955 ، ثلاثة مستويات للتكنولوجيا، هي الانتاج حسب الطلب، والانتاج الكبير، والانتاج الواسع. واضافة الى ما ذكر سابقاً، نجد ان مفهوم التكنولوجيا يتضمن جميع المعارف الانسانية التطبيقية التي تساهم بشكل ايجابي في معالجة المشكلات والمواقف والتحديات التي تواجه التنظيمات الادارية. (٩٨)

- دور تكنولوجيا العمل في السلوك التنظيمي

لقد تناول كثيرون من الكتاب والمفكرين هذا الدور، وأشار بعضهم الى دورها وآثارها السلبية وأشار بعضهم الآخر الى اثارها الايجابية على البيئة وعلى الانسان، فقد تطرق ماركس الى ذلك عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيراً الى سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية، اضافة الى

---

(٩٨) فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ١٩٩٩.

آثارها على دور الفرد في عمليات التنظيم ووظائف الإدارة، لذلك يمكن تحديد بعض الآثار التي يعتبرها بعضهم من نتاج التكنولوجيا السلبية على الفرد داخل التنظيم في حين يعتبر بعضهم الآخر انها تلعب دوراً ايجابياً، ويمكن تحديد هذه الآثار في أن تكنولوجيا العمل تضع قيوداً على توزيع المهام والواجبات داخل التنظيم بين الأفراد، كما انها تحدد العلاقات التنظيمية بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية داخل بيئة العمل، وهناك من أشار الى أنها تؤدي الى خلق شبكة اتصالات فعاله تربط أجزاء المنظمة بعضها مع بعض بصورة فعالة، وتعمل كذلك على تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية من حيث تطوير مهارات الأفراد العاملين عليها بشكل يؤدي الى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وقد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، ولكن مع ذلك لا يمكن انكار آثارها الايجابية على أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة. (٩٩)

- مراحل تطور تكنولوجيا العمل

لقد مرت التكنولوجيا بعدة مراحل كغيرها من مراحل تطور المعرفة الانسانية، ويمكن تحديد هذه المراحل بما يلي:

١- مرحلة الصناعات اليدوية.

٢- مرحلة المكننة.

٣- مرحلة الانتاج الكبير.

٤- مرحلة التحكم الآلي.

(٩٩) عدنان النعيمي، أثر تكنولوجيا العمل في المنظمة، دراسة ميدانية في مدينة الطب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة بغداد، ١٩٨٤.

٥- مرحلة التحكم الذاتي.

شهدت هذه المراحل تزايد الحاجات لاستخدام التكنولوجيا في العمل وانتشرت التكنولوجيا في جميع التنظيمات الإدارية في العالم، وهذا الانتشار دليل على الحاجة المتزايدة لاستخدامها، فكل مرحلة من هذه المراحل، ساهمت في تطوير واستخدام التكنولوجيا، ويلاحظ انتشار الحواسيب في العمل الإداري، فهو ذا أثر كبير وواضح على زيادة وسرعة الأداء وتنظيمه وترتيبه لدرجة أن الأساليب اليدوية القديمة أصبحت غير ملائمة للاستخدام في الوقت الحاضر. فمهام وواجبات التنظيمات الإدارية أصبحت على درجة من التعقيد وأصبح من وظائف الإدارة الاولية العمل على زيادة الطاقة الانتاجية للنظم الادارية، وهذه الطاقة لا يمكن زيادتها عن طريق استخدام الاساليب التقليدية في العمل بل عن طريق استخدام الوسائل الحديثة مثل الكمبيوتر والأدوات التكنولوجية المتطورة، أي العمل على تقنية المعلومات.

فتكنولوجيا العمل وعلى رأسها الكمبيوتر، أصبحت الاداة الرئيسة المستخدمة في قطاع الأعمال نتيجة لقدرته على ادخال ومعالجة البيانات والمعلومات والقدرة على التخزين والحفظ واسترجاع المعلومات، الأمر الذي يشير الى دور تكنولوجيا العمل من خلال الكمبيوتر على تبسيط العمل الإداري.

وتتضمن تكنولوجيا العمل اضافة الى الحاسوب: البيانات ودور الحاسوب المركزي في تخزين ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات واحياناً أخرى يتم استخدام اللامركزية في الكمبيوتر، من خلال استخدام أجهزة صغيرة يتم توزيعها على الدوائر المختلفة.

فلتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وإدخال معلومات جديدة تؤدي الى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات كبيرة في بيئات العمل، لذلك يمكن ملاحظة دور تكنولوجيا المعلومات من خلال أنها:

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الادارات.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
- تساعد على توفير الوقت خاصة للادارة العليا للتفرغ لواجبات اكثر أهمية مما هي فيه.
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الادارية.

لقد أصبحت تكنولوجيا العمل في الوقت الحاضر من أساليب العمل المستخدمة في القطاعات الانتاجية، وأصبحت هي الرائدة في قطاع الأعمال، وهذا ما ذكرته الصحف المحلية الامريكية حول زيادة الطلب على استخدام الحواسيب في التنظيمات الإدارية لدرجة أن شركات الحاسوب في السوق الأمريكي أصبحت تمثل المراكز الأولى في السوق المالي وفي سوق الاعمال.

أما شبكة الانترنت فأصبحت من اكثر الشبكات أهمية في مجال عمل منظمات الأعمال، فهي شبكة تقدم خدمات كثيرة من خلال الأساليب التالية: (١٠٠)

١- الشبكة العالمية العنكبوتية.

٢- لوحة الاعلانات الالكترونية.

٣- المناقشات الجماعية.

(١٠٠) موسى اللوزي، التنمية الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١، ص ٢٠٠.

٤- الائتمار عن بعد.

٥- البريد الالكتروني.

وهذه الأساليب تساعد على سرعة تبادل وتوفير المعلومات اللازمة، فهي شبكة تقوم بتسهيل عملية تواصل المؤسسات والمنظمات الإدارية حيث تعتبر أداة لإرسال كميات كبيرة من المعلومات وبتكاليف منخفضة، كما ساهمت هذه الشبكة في تغيير انماط العمالة حيث يستطيع كثير من العاملين القيام بواجباتهم الوظيفية من منازلهم، وتساعد هذه الاساليب على تغيير انماط الاشراف والرقابة وهيكلة التنظيمات من خلال تقليل عدد المستويات الادارية. كما يساعد استخدام شبكة الانترنت على تحويل المنازل الى أماكن عمل يستطيع الأفراد مزاولة اعمالهم من خلالها، لذلك تعتبر تكنولوجيا العمل نظاماً متكاملاً تهدف الى تزويد الإدارة بالمعلومات التي تزيد من كفاءة العمليات التنظيمية وتحسّن الأداء البشري والتنظيمي.

وتلعب تكنولوجيا العمل دوراً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الاداري، حيث ساهم التقدم في انظمة الكمبيوتر والحاسبات الالكترونية والبرمجيات في تسهيل عمليات الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد، كذلك يسهل عمل الدراسات والبحوث والاستشارات.

- متطلبات استخدام تكنولوجيا العمل

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي الى تغيير في حياة الأفراد والتغيير في حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب

توافر متطلبات كثيرة منها: ضرورة وجود كوادر ادارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها، كما يتطلب استخدامها ضرورة العمل على تطوير الانظمة الادارية وانظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها، كما لابد من العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها، اضافة للعمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا، ويؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية وما يتفرع عنها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكتبي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والطباعة الالكترونية الى توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية، فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية يؤدي الى توفير الوقت وزيادة الانتاجية.

ويتطلب استخدام تكنولوجيا العمل ضرورة توافر الموارد المادية للحفاظ عليها وصيانتها وضرورة توافر ما تحتاجه من معدات وأجهزة وقطع غيار، وتوفير بيئة ملائمة لعمل التكنولوجيا من حيث التهوية والتخزين والتشغيل وتوافر قطع الغيار، اضافة الى عمل الدراسات المسحية لمعرفة وتحديد ما تحتاجه هذه الأجهزة في المستقبل، ولمعرفة ما توصلت اليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن المنظمة من مواكبة ما هو جديد في هذا المجال.

- الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل

تلعب بيئة التنظيم دوراً كبيراً في تسهيل استخدامات تكنولوجيا العمل، فالبيئة تتضمن كل العوامل المادية والاجتماعية الموجودة داخل المنظمة حيث تتكون هذه البيئة من القواعد والإجراءات ونوعية التكنولوجيا والنظم والقوانين والبناء الرسمي وغير الرسمي وانماط القيادة والاتصالات وظروف العمل المادية والمعنوية، وكذلك القيم والاعتقادات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، لذلك تساعد هذه البيئة على تشجيع وتسهيل او اعاقة استخدام درجة عالية من التكنولوجيا، وهذه

البيئة قد تؤثر على الأساليب والانماط المستخدمة في تكنولوجيا العمل، وتتمثل هذه الأساليب في: [١٠١]

١- المكتب النموذجي.

أصبح التسابق نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة ظاهرة تتميز بها المنظمات الإدارية الحديثة رغبة في اشباع الحاجات، وتحقق الأهداف في أجواء تنافسية شديدة، فالمكتب النموذجي هو أحد أساليب التكنولوجيا الحديثة التي تسعى التنظيمات الإدارية الى تحقيقه، فأنظمة المعلومات والاجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جميع ما يحتاجه من معلومات وانظمة وباسرع وقت، ففي ظل هذه الأساليب الحديثة فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الأفراد المعلومات وتقوم بدراستها وتحليلها ومعالجتها؛ اضافة إلى ادخالها في برامج تسهل عملية استخدامها في الوقت الملائم، اضف الى ذلك ما يعرف بإرسال الصور بطريقة لاسلكية وباستخدام أجهزة ذات أحجام صغيرة وقدرات عالية، وسوف تتوفر هذه التطورات والأساليب في المستقبل الذي يعتمد على إدارة ذات درجة عالية من التكنولوجيا، والهدف من اتمتة مكتب الغد هو جعل الأفراد يعملون بفعالية اكثر، اضافة الى أن مهمة الإدارة في هذا المكتب سوف تتضمن التخلص من حالة الجمود والخوف من المستقبل، لذلك يجب مراعاة الأمور التالية في مكتب الغد حتى تستطيع الإدارة القيام بإنجاح مهام هذا المكتب، وتتمثل هذه الأمور في:

---

(١٠١) - فوزي العكش، التكنولوجيا والادارة، المجلة العربية للادارة، العدد ٣٨، آذار، ١٩٩١، ص ١٥٣-١٦٥.

- فريد أنطون، البطاقات الذكية، الاداري، مجلد ٢٣، عدد ٧، ١٩٩٧.
- فريد أنطون، أتمتة المكاتب، الاداري، ٢٣، عدد ١٢، ٢٠٠٠.
- جريس خوري، محاكاه التفكير الانساني، الاداري، لبنان، مجلد ٣، عدد ٥، ١٩٩٧.

- اشراك العاملين في تصميم الاتمتة وادخالها الى مكاتب العمل منذ المراحل الأولى لأن ذلك يشجع هؤلاء على الابداع ورفع روحهم المعنوية.
- ضرورة تحديد وتوضيح فوائد الأتمتة لكل العاملين وكذلك للتنظيم.
- وضع وتنفيذ برامج تدريبية في الاتمتة للعاملين، وذلك لزيادة مهاراتهم وقدراتهم في إدارة أمور المنظمة.
- توفير البيئة التنظيمية المرنة لمواكبة التغيرات الجديدة والمستقبلية.

لذلك فالاستخدام غير الملائم للأتمتة سوف يعود بآثار سلبية على التنظيم وعلى الأفراد، لذلك لابد من مراعاة العنصر البشري داخل التنظيم والعمل على تهيئته لتقبل الأتمتة، فنجاح الأتمتة يكون في الطريقة التي تقوى مواقع الموظفين داخل التنظيم وليس اضعافهم، كما يجب العمل على تطوير لغة اتصال بينهم وبين هذه الأساليب المتطورة في العمل من خلال محاكاة الفكر الإنساني والشعور والاحساس والطمأنينة.

٢- الشبكات العصبية

وهي من الأساليب الحديثة التي تم استخدامها في بداية الثمانينات رغبة في الوصول الى الأهداف المرسومة وبأقل التكاليف، فقد لجأت بعض المنظمات الى تقليص أساليب العمل المحاسبي التقليدي واستخدام ما يعرف بالمحاسبة العصبية، وهي تعمل بأساليب قريبة من الأساليب والآليات التي يستخدمها العقل البشري حيث تتمتع بالكثير من الصفات والمزايا الشبيهة بالإنسان، فهي شبكات يتم استخدامها دون الحاجة لأن تقوم بأداء أعمالها بناء على برامج وانظمة محددة، بل يمكنها التعلم من التجربة وتقوم بتحليل كميات كبيرة من البيانات المعقدة اضافة الى التحليل والتخطيط والتنبؤ المستقبلي، فهي تستطيع تصحيح الاخطاء والانحرافات وتجاوز المعضلات في المواقف المعقدة والصعبة، وبدرجة تفوق قدرة الانسان

العادي، ودليل على ذلك ما قامت به شركة (آي، بي، أم). من دمج المحاسبة العصبية والذكاء الصناعي في برمجيات تطبيقية توفر لمنظمات الأعمال القدرة على البحث والدراسة في كميات كبيرة من المعلومات والبيانات لمعرفة ما كانوا يحاولونه.

٣- العنقده

هي أحد أساليب تكنولوجيا العمل التي يتم استخدامها للتقليل من تكاليف استخدام التكنولوجيا المتطورة، حيث تستخدم لمعالجة الاعطال والفشل في عمل شبكات الأجهزة والمعدات التكنولوجية، فأجهزة الكمبيوتر العملاقة التي تقوم بعمليات معالجة البيانات بسرعة اعتماداً على جهود الخبراء في توفير البيئات اللازمة لأداء هذه الاجهزة والحفاظ على الامداد والتطوير والتزويد بالقطع والأدوات اللازمة لذلك، الأمر الذي يجعل التكاليف عالية جدا، لذلك ولهذه الأسباب اتجهت بعض المؤسسات التي تستخدم هذه الأجهزة الى الاعتماد على ما يعرف بالأنظمة المفتوحة، حيث تعتمد هذه الأجهزة في أداء واستمرار عملها على الأجهزة والأجزاء والأدوات الجاهزة وغير المعدة حسب الطلب للحفاظ على استمرارية الأداء وتجنب الأعطال والاضرار.

ان اعتماد ما يعرف بالعنقده يؤدي إلى توفير حلول جزئية، حيث تقوم هذه التكنولوجيا على ايصال الاجهزة ببعضها وبشكل يؤدي الأعمال بالمشاركة ومعالجة البيانات والمعلومات بصورة اوتوماتيكية، فإذا تعرض أحد الأجهزة الموصلة الى عطل فإنه يقوم بتحويل ما يقوم به من عمل الى الجهاز الآخر دون تدخل العنصر البشري ودون أن يترتب عليه أي اضرار او أعطال، الأمر الذي يجعل هذه الاعطال في حدودها الدنيا، فالعنقده هي أجهزة كمبيوتر موصوله مع بعضها وتعمل بشكل جماعي مكونة نظاماً واحداً يهدف الى تحقيق الوفرة والأداء الفعال،

حيث يستطيع الزبائن بالاعتماد على أجهزة صغيرة موصولة مع بعضها تحقيق المزايا التي توفرها الأجهزة الكبيرة وبتكاليف أقل.

٣- البطاقات الذكية

وهي بطاقات بلاستيكية مزودة بمعالجات صغيرة (ميكروبروسسورات) وذاكرة ذات قدرات عالية، وقد استخدمت في اوروبا لتخزين السجلات المالية والسيولة النقدية والعمل على توفير هوية شخصية الكترونية آمنة، وقد حلت مكان ما يعرف ببطاقات الشريط المغناطيسي، وأصبح هناك إقبال كبير على استخدام هذه التكنولوجيا في العمل حيث تستخدم بشكل رئيسي كصرافات آلية (اي، تي، أم) ما يعرف ببطاقات السيولة النقدية. وقد انتشر استخدام هذه التكنولوجيا الى انظمة الهاتف والى انظمة الضمان الاجتماعي كما في اوروبا وذلك للاستغناء عن الوثائق الورقية، حيث تعتمد هذه التكنولوجيا في أداء عملها على رموز من الصعب التعرف عليها للغير مما يوفر درجة حماية عالية جداً للأفراد والشركات والحكومات، ويتوقع ان تقدم تكنولوجيا البطاقات الذكية خدمات كثيرة في التخزين والمعالجة؛ إذ يمكن استخدامها في الأمور المالية والمواصلات وعمليات التخزين والمجالات الصحية.

٤- مكاتب الولوج عن بعد

وفي ظل هذا الاسلوب يستطيع الأفراد العمل من منازلهم وتأدية واجباتهم بشكل يؤدي إلى زيادة الانتاجية نتيجة لزيادة ساعات العمل، وبذلك يتجنب الموظفون ضياع الوقت في أداء الأعمال، وفي هذه الحالة يدخل الكمبيوتر بمختلف انواعه وكذلك أجهزة الهاتف في أداء الأعمال، وتحتاج هذه التكنولوجيا الى استخدام شبكات متقدمة يتم ايصالها الى المنازل تسهيلاً لعمليات الاتصال، حيث تعتمد الشبكات الرقمية للخدمات المتكاملة، فهي توفر قناتين يمكن استخدام إحداهما لنقل البيانات والمعلومات والاخرى لنقل الصوت، ويعتبر تركيب مثل هذه الشبكات اقل

كلفة من المساحات التي تستخدم لتوفير المكاتب في المدن، ان تقنية الحاسبات الالكترونية أصبحت من أساليب تكنولوجيا العمل المستخدمة وبصورة واسعة النطاق في منظمات الأعمال.

لقد جاءت تكنولوجيا العمل لتقدم لنا الحلول المثالية في استخدام المعارف والعلوم وترجمتها الى أساليب ووسائل متطورة تعمل على تحويل المعرفة الى منتج ملموس، الأمر الذي ادى إلى ازدهار استخدام هذه التكنولوجيا في منظمات الأعمال، مما يؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الأعمال في الوقت الحاضر، ان استخدام تكنولوجيا العمل أصبح حاجة وضرورة على كل منظمة ان تتبناها وتخصص لها القدر اللازم من الموارد المادية، وان تقوم بتوفير البيئة الملائمة إضافة الى ضرورة التركيز على تدريب العاملين وتوجيه المراكز والدوائر التنظيمات الى ضرورة عمل ما يلي:

١- ضرورة انشاء دائرة متخصصة في كل وزارة للعمل على مواكبة ما هو جديد في تكنولوجيا العمل، والتخطيط لاستخدامه وتدريب العاملين عليه حتى يتسنى لهذه التنظيمات مواكبة ما هو جديد ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

٢- ضرورة العمل على توعية العاملين والقائمين على التنظيمات الإدارية لأهمية استخدام تكنولوجيا العمل في الأداء، اضافة إلى ضرورة العمل على تشجيع الابداع والاختراع لدى العاملين، وهنا لابد أن يكون للجامعات دور ريادي في هذا المجال.

- التنظيمات العصرية

أدت التغيرات في بيئات الأعمال وزيادة حدة التنافس على الأسواق والموارد المادية الى إحداث نقلة نوعية وكمية في التنظيمات الإدارية، فالمنظمة الإدارية يجب ان تتوافر فيها كل مقومات النجاح حتى تستطيع البقاء والاستمرار

في ظل بيئة متحركة باستمرار، فالمنظمة العصرية هي ذلك التكوين الاجتماعي السلوكي الفعال الذي يسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي متماسك تتوافر فيه الهياكل التنظيمية الديموقراطية والمشجعة على المشاركة في الأهداف والقرارات، لذلك في هذه المنظمة لابد من الابتعاد عن مظاهر التخلف والأمراض التنظيمية والمركزية وانخفاض الانتاجية وزيادة التكاليف، فالتخلف التنظيمي لا يكون فقط في العناصر المادية في التنظيم كالمباني والآلات، ولكنه قد يكون في العناصر الاجتماعية والسيكولوجية وفي الثقافة التنظيمية.[١٠٢]

لذلك يجب ان تتمتع المنظمة العصرية بمدخلات عصرية في مواردها المادية والتكنولوجية والبشرية، بما في ذلك الالات والمعدات والحاسبات الالكترونية وتشغيل المواد ومعالجتها بطرق عصرية، كما يجب ان يرافق ذلك ادارة عصرية في وظائفها مثل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنظيمي، والتنسيق الفعال والرقابة الإدارية والاتصالات الحديثة، كما لابد إن تحصل هذه المنظمة على نتائج عصرية في الانتاج والتسويق والتمويل والشراء والتخزين..الخ

- دور الكمبيوتر وثورة المعلومات في أداء الأعمال

للكمبيوتر وغيره من التقنيات دور كبير في تحديث وتطوير اعمال الادارة، فهو يقوم بإدخال تغييرات على التنظيمات الإدارية، ويؤدي إلى خلق وظائف جديدة، ويمكن ملاحظة دور الكمبيوتر من خلال:

١- تقليل عدد الأفراد العاملين خصوصاً الذين يقومون بوظائف روتينية.

٢- يساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

٣- يعمل على زيادة فعالية وكفاءة الاتصالات.

(١٠٢) فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ١٩٩٩.

وتقوم ثورة المعلومات على عدد من التقنيات، من أهمها الكمبيوتر، خاصة الكمبيوترات الشخصية والبرامج والتطبيقات، وبشكل يساعد على تسهيل التكنولوجيا في مختلف انحاء العالم واستخدامها في منظمات الأعمال مما سهل عمليات تبادل ونقل المعلومات، وقد رافق ذلك نمو متزايد في حجم المعارف الانسانية في مختلف المجالات، وقد تعددت هذه المعارف؛ وساعد استخدامها في المنظمات الإدارية على زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، وهذه التكنولوجيا سوف يستمر تطويرها، فالحواسيب (Hard wore) سوف تصبح مع مرور الوقت اصغر حجماً واقل تكلفة، اما على صعيد البرامج والتطبيقات (Soft ware) فهناك الكثير منها الذي يستطيع القيام بأي عملية منطقية وفي أي حقل من الحقول، أما نقل المعلومات فيتم بوساطة شبكات الحاسوب (Computer Networks) والاتصالات الحديثة خاصة الرقمية منها، (Digital Communication) وهي تتمثل في منظومة الاقمار الصناعية التي تدور في كل انحاء العالم.[١٠٣]

وقد أصبح قطاع المعلوماتية القطاع الاقتصادي الرائد في الدول المتقدمة، ودليل ذلك ان شركات الحاسوب في الولايات المتحدة الامريكية أصبحت تحتل المراكز الأولى في بورصة الأوراق المالية.

فمن الواضح ان تقنية المعلومات ساهمت وتساهم بفعالية كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية من خلال ما تقدمه من حلول لمشكلات كبيرة ومستعصية تواجه التنظيمات الإدارية، وأصبحت هذه التقنية القطاع الاقتصادي الأول وأصبحت هي القوة الاكبر في منظمات الأعمال، حيث يقوم معظم العاملين في الادارات بأداء اعمالهم وكتابة تقاريرهم باستخدام برامج الحواسيب المتطورة، كما تقوم هذه الحواسيب بتغيير طبيعة الوظائف الكثيرة لفئات الاطباء، والمحامين، والمخططين،

(١٠٣) موسى اللوزي، التنمية الادارية: المفاهيم، الاسس، التطبيقات، وائل للنشر، عمان، ٢٠٠١، ص١٩٢-١٩٧.

والماليين، فهناك لوحات الاعلان الالكترونية التي يترتب عليها حجز اماكن على شبكة الانترنت لغايات نشر معلومات تتعلق ببعض الموضوعات الادارية والاقتصادية، وقد أسهم الانترنت في تغيير انماط العمالة حيث تسهل هذه التقنيات على الافراد القيام بأعمالهم من خلال حواسيبهم الشخصية ومن منازلهم مما يساعد على تقليل التكاليف المادية، فالعمل الاداري ضمن هذه التقنية يساعد على تغيير وتحسين أنماط الاشراف والرقابة وهيكلية التنظيمات الإدارية.

- مساهمات تقنية المعلومات في العمل الإداري (١٠٤)

تحتاج الادارات الى تقنية عالية في وظائفها لكي تستطيع الاستمرار والبقاء وتطوير الأداء، فعلى الرغم من الاختلاف في آراء العلماء حول وظائف الادارة، إلا أن هناك شبه اجماع على وظائف تعتبر أساسية للإدارات، حيث يقول هنري فايول: ان هناك خمس وظائف للإدارة، تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واصدار الأوامر، والرقابة.

بينما اشار جوليك في كتاباته، الى أن وظائف الإدارة تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، واعداد التقارير، واعداد الموازنات، وبالرغم من الاختلاف في الآراء حول وظائف الإدارة فإنه يمكن اجمال هذه الوظائف في التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، حيث يعتمد نجاح الإدارة في تأدية وظائفها على ما يتوافر لديها من درجة تقنية عالية، فوظائف الإدارة تحتاج الى ثلاثة أنواع من تقنية المعلومات، وهي: المعلومات التخطيطية، والمعلومات الرقابية، اضافة الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

---

(١٠٤) موسى اللوزي، مصدر سابق، ص ٢٢٠.

- في مجال الرقابة الإدارية

تتوقف فعالية ونجاح العمل الرقابي في منظمات الأعمال على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى ملاءمتها ودقتها وسلامتها ووضوحها وكيفية معالجتها واستخداماتها، فتقنية المعلومات تعتبر الوسيلة التي تعمل على توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وايصالها للإدارة حتى تستطيع استخدامها في مجال العمل الرقابي، وهذه التقنية في أنظمة المعلومات تحقق فوائد عديدة تعود على المنظمة بالكثير من الكفاءة والفعالية وهي:

١- العمل على توفير المعلومات الضرورية وبتقنية عالية تساعد على تعزيز دور العملية الرقابية وزيادة فعاليتها.

٢- تساعد على حل المشكلات والمعوقات والعمل على تصحيحها.

٣- تساعد على وضع بدائل ذات فائدة وعائد أفضل للأفراد وللتنظيم.

- في مجال التخطيط الاداري

يتطلب التخطيط الاداري ضرورة توافر البيانات والمعلومات اللازمة في القطاعات الانتاجية كافة، فالعملية التخطيطية تحتاج الى المعلومات والبيانات في جميع مراحلها، ففي مرحلة تحديد الأهداف لا يمكن تحديدها دون توافر المعلومات ومعالجتها بتقنية عالية، كما تحتاج مرحلة تحديد الانشطة الى الكثير من المعلومات، لذلك فإن تحديد وتوفير المعلومات لكل مراحل التخطيط أمر ضروري لتحديد طبيعة كل نشاط، وايضا تعتبر من الشروط اللازمة لنجاح عمل الادارات واستمرارية التنظيمات الإدارية، فتخطيط العمل الإداري وفقاً لمنهجية علمية وباستخدام تقنية تكنولوجية عالية يساعد على ترشيد القرارات وتطبيقها بموضوعية كاملة.

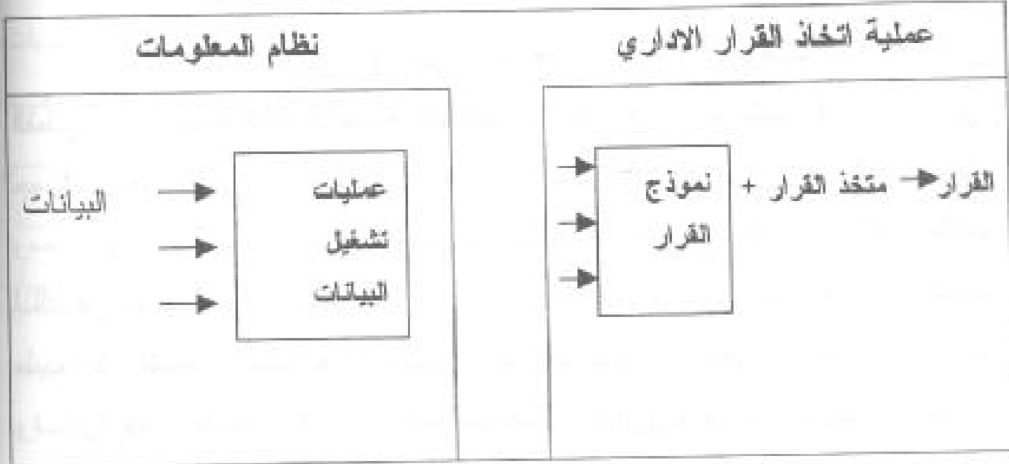
- **في مجال اتخاذ القرارات**

تشكل المعلومات الإدارية اساس العمل الناجح، وكذلك القرار الناجح، فكفاءة القرارات تعتمد على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، حيث يعتمد القرار الرشيد على مقدار ما يتوافر من بيانات ومعلومات للادارة، حتى يتم تحديد البدائل واتخاذ القرار في حالة التأكد التام والابتعاد عن العشوائية والعمل على توفير معلومات لكل المتغيرات التي تؤثر على القرار الاداري.

فالقرارات السليمة تعتمد على عدة متغيرات منها:

- طبيعة الإدارة العليا
- طبيعة البناء التنظيمي
- وجود نظام معلومات متطور

ويوضح الشكل رقم (١٣) العلاقة بين انظمة المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات



المصدر: يحيي حلمي، أساسيات نظم المعلومات، القاهرة، ١٩٨٧، ص ٢٤٤.

ويساعد توافر المعلومات الجيدة واستخدام التكنولوجيا الملائمة في معالجتها، يساعد الإدارة والتنظيم والأفراد على تحقيق فوائد عديدة منها:

١- تنمية وزيادة ادراك المدير لاتخاذ القرار السليم.

٢- تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات.

٣- زيادة الأداء.

٤- توفير التكاليف.

٥- اتخاذ القرارات الرشيدة والناجحة.

وتعتبر حاجة التنظيم للمعلومات والبيانات من العناصر الاساسية لنجاح الادارات بمختلف مستوياتها، ويلاحظ ذلك من خلال:

- حاجة الادارة العليا؛ حيث تحتاج هذه الادارة الى معلومات وبيانات لغايات تحقيق الأهداف الرئيسة والفرعية، ومعرفة بيئات العمل الخارجية والمنظمات المنافسة اضافة الى الحاجة للمعلومات لغايات وضع الخطط ورسم السياسات.
- حاجة الادارة الوسطي؛ حيث تحتاج هذه الادارة الى معلومات تتضمن كل ما يتعلق بالانشطة والوظائف والمعلومات الضرورية عن سير عمليات التشغيل والأداء والتقييم وعمليات الانتاج.
- حاجة الادارة التنفيذية؛ وهنا لابد من توافر معلومات وبيانات تفصيلية ضرورية لسير العمليات التشغيلية وكتابة التقارير ورفعها للادارات العليا وكذلك الوسطى لتسهيل العمل الاداري. وتوفير معلومات لكل الأفراد وكل المستويات الادارية.

زاد انتشار التكنولوجيا واستخدامها في منظمات الاعمال في هذا القرن وتطور أنظمة الاتصالات من وعي الناس، وزادت مطالباتهم لمنظمات الاعمال وكذلك الحكومات لضرورة مراعاة الكفاءة والفعالية والجودة في تقديم الخدمات ومراعاة الاعباء المادية المترتبة على الأداء، وبالتالي أصبح الناس على درجة من الوعي لمساءلة الحكومات عن الأهداف والسياسات والبرامج التي تتبناها ، الأمر الذي شجع على مطالبة هذه الحكومات بضرورة البحث عن طرق وأساليب مختلفة لكي تدار بها هذه الدوائر والادارات بحيث تستطيع الوصول الى اهدافها المرسومة بأقل التكاليف.

واستجابة لهذه التحولات والمطالبات، اتجهت الكثير من الحكومات الى استخدام وتطبيق مفاهيم مستخدمة في القطاع الخاص وكذلك استراتيجياته ثم التحول الى تطبيق مفهوم التخاصية، وهذا ما عكس أراء كل من Smith و Huntsman حول ما يعرف بمنهج الادارة العامة لخدمة الزبائن، فقد ركز هذا المنهج على عملية قياس جودة الخدمة المقدمة للناس وكذلك قياس كفاءة وفعالية الدوائر الحكومية.

وزيادة الضغوط على الخدمات التي تقدمها الحكومات، والمطالبة بتحسين جودة هذه الخدمات دعا الكثير من هذه الحكومات الى الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات وانظمة المعلومات والتقنيات الحديثة، وذلك لغايات تقديم خدمات بشكل أسرع وافضل وبتكاليف أقل، حيث استفادت الحكومات من شبكات الانترنت والبريد الالكتروني في تقديم خدمات للمواطنين، الأمر الذي أظهر ما يعرف بالحكومة الالكترونية، وقد تبنت هذا المفهوم كثير من الدول الاوروبية والولايات المتحدة الامريكية لغايات تقديم الخدمات لمواطنيها بسرعة عالية وتكاليف مقبولة وخدمات افضل.

وتتمثل الاهداف من استخدام هذه التقنية العالية في القطاع الحكومي في زيادة الانتاجية ومواجهة المنافسة وتسهيل التعامل والاتصال بين الحكومات ومؤسساتها ودوائرها، وكذلك القطاع الخاص والمواطنين رغبة في انجاز وتقديم الخدمات والمعاملات بيسر وسهولة وبتكاليف مقبولة، فالخدمات الالكترونية، أو ما يعرف بالحكومة الالكترونية ما هي الا عبارة عن اتمتة التعامل بين الدوائر الحكومية بعضها ببعض والدوائر الحكومية وقطاع الأعمال والمواطنين، فاستخدام التكنولوجيا في أداء الاعمال ومراقبة أداء العاملين تساعد الادارات على تقليل المستويات الادارية وكذلك عدد المشرفين حيث تدخل التكنولوجيا في الكثير من هذه الوظائف. (١٠٥)

ويساعد استخدام التكنولوجيا وتقديم الخدمات عبر وسائل وطرق الكترونية يساعد المديرين على التعامل مع بيانات ومعلومات كثيرة ودقيقة اضافة الى دراسة وتحليل التقارير الشهرية واليومية الأمر الذي يساعد بالتالي على السيطرة والتحكم بالعمل وحجمه ومراحل تدفقه، وتسهيلاً لذلك تقوم الحكومة الالكترونية بتقديم الخدمات في كل الأوقات وفي كل الامكنة، حيث تفسح المجال لأي شخص أن يحصل على خدمات عن طريق شبكات الانترنت والحصول على معلومات اذا أراد ذلك. ويسهّل ان تقديم الخدمات عبر هذا الاسلوب على المواطنين الحصول على الخدمات باستخدام حواسيبهم الشخصية للحصول على منفعة او للاستفسار عن طلب او تسديد بعض الالتزامات المالية.

– **انماط الحكومات الالكترونية**

يتمثل النمط الأول أو الشكل الأول، في عملية ربط المواطنين واتصالهم بالحكومة ودوائرها للحصول على الخدمات او طلب استفسارات او تقديم بيانات،

(١٠٥) علي حسن علي وآخرون، الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ١٩٩٩، ص ١١.

الأمر الذي يعني التقليل من مراجعة الدوائر الحكومية وتخفيف الأعمال الورقية وزيادة السيطرة وأحكام الرقابة وتنظيم العمل وتنسيقه.

أما الشكل الثاني، فيشير الى امكانية ربط المواطنين بأكثر من دائرة او جهة حكومية تقوم بتقديم خدمات مشتركة، حيث يستطيع المواطن في ظل هذه التكنولوجيا مراجعة اكثر من دائرة او جهة حكومية للحصول على خدمات دون الحاجة الى الذهاب إلى هذه الدوائر لمراجعتها.

- مبررات استخدام الحكومات الالكترونية (١٠٦)

* ان زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية اضافة الى زيادة عدد السكان، كل ذلك شكل وسائل ضغط على الحكومات لتقديم خدمات بشكل أفضل وذات جودة عالية والتخلص من اشكال البيروقراطية.

* ان استخدام الدوائر الحكومية لأساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد في أداء الأعمال وصعوبة في انجازها، مما يؤدي إلى تذمر المواطنين وتعطيل اعمالهم وتراجع رضاهم وزيادة الأعباء المادية والمعنوية.

* ان اعتماد البيروقراطية كأسلوب عمل في دوائر الحكومة يعتبر من اسباب تراجع الأداء وتعقيده وكثرة الاجراءات الواجب المرور بها لانجاز المعاملات، وبالتالي تراجع كفاءة الاداء، خاصة اذا واجهت الأعمال والاتصالات بين المستويات الادارية داخل التنظيمات وخارجها تعقيدات كثيرة، الأمر الذي يترتب عليه أطالة الوقت وضياعه في الانجاز وزيادة التكاليف وتراجع البناء التنظيمي، لذلك، ومن اجل التغلب على كل المشكلات الادارية المعقدة، فإن الحكومة الالكترونية وأساليبها التقنية تقدم الحلول لمعظم هذه المشكلات، لذلك سارعت الحكومات الى إنشاء مداخل للانترنت كمحطة واحدة للمواطنين تلبي كل

(106) Island Site. Economist. 06/24/2000. Vol. 355 Issue 8176, P. 17.

احتياجاتهم، ويستطيع المواطنون عن طريق هذه المحطة الوصول الى الدوائر الحكومية والحصول على الخدمات المطلوبة.

- مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية (١٠٧)

يمر استخدام هذه التكنولوجيا بالمراحل التالية:

١- المرحلة الأولى: وهي استعداد الدوائر وجاهزيتها لتطبيق هذه التكنولوجيا، حيث يجب على كل دائرة او وزارة ان تقوم بتوعية موظفيها استعداداً لهذا الاسلوب، كما يجب ان تقوم هذه الدوائر بإنشاء مواقع على الانترنت يتوافر في كل منها معلومات كاملة عن هذه الدائرة او الوزارة حتى يستطيع المواطنون والمنظمات الاخرى الوصول اليها.

٢- وتشكل المرحلة الثانية: ما يعرف بالعمل على الاتصال الثنائي وباتجاهين، حيث يتم توفير معلومات كاملة كما في المرحلة الاولى عن الدائرة او الوزارة على موقعها على شبكة الانترنت، وفي الوقت نفسه يستطيع المواطنون الوصول اليها عن طريق البريد الالكتروني، حيث تستقبل هذه المواقع المعلومات الكاملة عن المواطنين لتلبية حاجاتهم وتوفير ما يحتاجونه من خدمات.

٣- المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة، تقوم المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت للدوائر والمؤسسات الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال بين المواطنين والدوائر الحكومية والقطاع الخاص، للحصول على الخدمات أو دفع التزامات مالية او للحصول على معلومات.

٤- المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الكاملة لاستخدام الحكومة الالكترونية، حيث يستطيع المواطن الدخول الى شبكة الانترنت، باستخدام Pass word يستطيع الاتصال بأي دائرة حكومية، وهذه المرحلة هي التحول نحو الحكومة

(107) Mogaiu without Pain-Economist. 6/24/2000. Vol. 355 Issue 8176.

الالكترونية، حيث يتم تصميم المداخل العاملة على تكامل الخدمات الحكومية الالكترونية.

- نماذج تطبيق واستخدام الحكومات الالكترونية

توجد عدة نماذج يتم تطبيق الحكومات الالكترونية من خلالها، وهي: (١٠٨)

١- النموذج المركزي: وهنا تتم ممارسة درجة عالية من المركزية من قبل الجهات العليا لتطبيق الحكومة الالكترونية والبدء باستخدام هذه التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وبعد ذلك يتم تكليف او تفويض الدوائر المتخصصة بالتكنولوجيا للبدء بتطبيق هذه الأساليب التقنية.

٢- النموذج اللامركزي: وهنا وضمن هذا النموذج تقوم كل وزارة او دائرة، بتطبيق هذه النماذج ذات المعايير المتشابهة حيث يتم الربط بين هذه الدوائر والوزارات المختلفة، ففي النموذج المركزي يكون القرار الاداري باستخدام هذه التكنولوجيا من قمة الهرم الاداري الى القاعدة، بينما في النموذج اللامركزي تقوم كل دائرة باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة للقيام بأعمالها.

- شبكة الانترنت والخدمات الالكترونية

تعتبر من أهم شبكات الاتصال، وقد تم استخدام هذه التكنولوجيا في العالم عام ١٩٩٣ وتقدم هذه الشبكة الكثير من الخدمات، فهي توفر كماً هائلاً من

(١٠٨) أحمد العزام، الحكومة الالكترونية في الأردن، امكانية التطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن، ٢٠٠١، ص ١٥.

المعلومات وتساعد في عمليات الاتصال الاداري، وتقوم هذه الشبكة بتقديم الخدمات للأفراد وللادارات عبر الشبكات التالية: (١٠٩)

١- **الشبكة العنكبوتية:** وهي تكنولوجيا تقوم على أساس ربط الحواسيب الموجودة لدى الافراد والمنظمات ومنظمات الأعمال على شبكة الانترنت بهدف تخزين كميات كبيرة من المعلومات والبيانات اللازمة، وكذلك تسهيل عمليات الاتصال وتقديم الخدمات.

٢- **لوحة الاعلانات الالكترونية:** وهي مواقع يتم حجزها وانشاؤها على شبكة الانترنت بهدف نشر المعلومات المتعلقة ببعض المواضيع، وغالباً ما تكون مفتوحة ومتوافرة لكل الأفراد واحياناً أخرى تكون مقتصرة على أفراد أو جماعات.

٣- **المناقشات الجماعية:** وتكون عبر شبكة الانترنت بين طرفين او اكثر وهي ما يعرف بـ (Chat Room)

٤- **الائتمار عن بعد:** وهو أسلوب يستخدم ضمن تكنولوجيا العمل، حيث يكون العمل على شكل مناقشات جماعية تكون بين ثلاثة او اربعة أشخاص وهو اتصال يتضمن الصوت والصورة.

٥- **البريد الالكتروني:** وهو عبارة عن عنوان بريدي على مواقع شبكة الانترنت حيث يسمح لشخصين او اكثر الاتصال وتبادل المعلومات في الوقت نفسه.

٦- **جلب او أحضار المعلومات:** وتستخدم هذه التقنية لإحضار معلومات مكتوبة في جهاز آخر، الأمر الذي يسهل ويختصر المسافة بين المناطق البعيدة.

(١٠٩) موسى اللوزي، مصدر سابق، ٢٠٠١، ص ٢٠٠.

ويتضاعف حجم الانترنت من حيث الاستخدام ومن حيث كمية المعلومات المتوافرة عليه، وتتم اضافة وفتح مواقع جديدة كل اربع ثوانٍ، فالانترنت هو شبكة مستقلة تقوم بتوفير الاتصال بين عدة اشخاص، او تنظيمات، او ادارات وباستخدام انماط وأساليب تكنولوجية متطورة، الأمر الذي يشير الى ان شبكة الانترنت تضع حدوداً حول قنوات الانترنت لتأسيس قطاعات تكون تحت السيطرة في المجال المعروف، وهذه القطاعات تكون تحت سيطرة شركات او هيئات وتكون متمركزة في ما يعرف (Web Site) وتعطي المجال للاتصالات بين الاشخاص والشركات المستخدمة لهذه التكنولوجيا، حيث لا يوجد شكل موحد لهذه الشبكة، بل تستطيع كل جهة تصميم هذه الشبكة وفقاً لرغباتها وطموحاتها. ويترتب على استخدام شبكة الانترنت تحقيق فوائد عديدة منها: (١١٠)

١- ترشيد القرار، حيث تتم زيادة الكفاءة عن طريق هذه الشبكة، فبالإمكان قياس وتقدير هذه الخدمات وتقدير كلفة الاتصالات وتقليل الاعتماد على الاعمال الورقية اضافة الى توفير معلومات كبيرة بيسر وسهولة.

٢- تحسين الفعالية، إن استخدام هذه الشبكات يساعد على زيادة فعالية المؤسسة، فهي تعمل على تبادل ونقل المعلومات بين القطاعات والمؤسسات، وكذلك الأفراد، فاستخدام هذه الشبكة يساعد على تطوير التنظيم الاداري بكل اشكاله ومستوياته.

- مستويات استخدام الانترنت (١١١)

هناك عدة مستويات لاستخدامات الانترنت، تتمثل في:

(١١٠) أحمد العزام، مصدر سابق، ٢٠٠١، ص ١٧.

(١١١) احمد العزام، مصدر سابق، ص ١٨.

١- عرض المعلومات العامة: أي بعد انشاء موقع على شبكة الانترنت فإن هذا الموقع يجب ان يتضمن معلومات كاملة عن صاحب هذا الموقع، سواء أكان فرداً أم شركة أم دائرة حكومية، ويجب أن يكون هناك سهولة في الوصول اليه وسهولة في تبادل المعلومات.

٢- مشاركة البيانات: هناك الكثير من المعلومات المتغيرة وغير المستقرة، وهنا تتم بواسطة هذه الشبكة معالجة هذه البيانات ومساعدة التنظيمات الادارية، وذلك من خلال ارتباط هذه الشبكة بقاعدة بيانات قوية حيث تقوم هذه القاعدة بمتابعة التغيرات في البيانات من خلال وسائل آلية.

٣- الاتصالات التفاعلية: وهنا يتم تسهيل عمليات الاتصال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وبناء منصات خاصة بذلك، وضمن هذا المستوى يستطيع المشاركين في هذه الشبكة مناقشة كل المشاريع العائدة لمنظماتهم أو مؤسساتهم وكل ما يتعلق بالأمور المالية أو التشغيلية أو الأهداف.

ويتطلب استخدام هذه التقنية في منظمات الأعمال الحيطة والحذر، حيث لابد من العمل على توفير الأمن والحماية لهذه التكنولوجيا، فهناك عمليات اختراق تمت لمواقع شبكات الانترنت، خاصة في النواحي التجارية والمالية، كما يتم أحياناً قيام بعض الموظفين بالدخول الى هذه الشبكة والعمل على تغيير بعض المعلومات المتوافرة، لذلك فإن عدم توفير الحماية لهذه الشبكات وعدم الحفاظ على سرية عملها يترتب عليه الكثير من النتائج السلبية، ومن هذه المخاطر والنتائج، تسرب المعلومات، والوصول الى المواقع على الشبكات بطرق غير مشروعة، وتعديل او الغاء المعلومات، وتوقيف الخدمة. وتترتب على هذه الاختراقات نتائج سلبية تتمثل في تخزين وتحريف المعلومات المخزنة وادخال فيروسات على هذه البرامج اضافة الى تغيير في الأوامر والتعليمات، الأمر الذي يصبح اكثر خطورة على عمل

التنظيمات الادارية، لذلك لابد من العمل على توفير حماية كاملة لهذه التكنولوجيا المتطورة.

- مقومات استخدام الحكومة الالكترونية

في حالة الرغبة والاستعداد لاستخدام هذه التكنولوجيا، فإنه لابد من العمل على توفير البنية التحتية اللازمة لنجاح هذه الحكومات في اداء الأعمال، وتتضمن هذه البنية:

١- الاتصالات، إذ لابد من العمل على توفير انظمة اتصالات فعالة حتى تستطيع الحكومات العمل على تقاسم البيانات والمعلومات مع غيرها من التنظيمات او الدوائر او دوائرها وكذلك مع القطاع الخاص والمواطنين، لغايات تقديم الخدمات المطلوبة.

٢- العمل على انشاء قواعد تكنولوجية لعمليات الترميز او التشفير، وذلك للتأكد من ان استخدام هذه التكنولوجيا سوف يكون ملائماً وبالامكان تحويل المعلومات والبيانات وترميزها للحفاظ على سرية هذه المعلومات.

٣- الاهتمام والتركيز على الزبائن.

٤- العمل على توحيد البيانات، وهنا لابد من ضرورة العمل على توحيد المعايير في جميع دوائر الحكومة بما في ذلك نماذج الطلبات، والبرمجيات، واستخدام الحواسيب.

٥- توافر الموارد البشرية القادرة، فلكي تستطيع الحكومات تقديم الخدمات الالكترونية، لابد من تشغيل العاملين القادرين على التعامل مع هذه التكنولوجيا، والحفاظ على مستويات عالية من المهارات والقدرات من خلال عقد برامج تدريبية جيدة.

- خدمات الحكومة الالكترونية الى منظمات الأعمال

للإفادة من الخدمات الحكومية الالكترونية لابد لمنظمات الأعمال من انشاء مواقع على شبكات الانترنت، الأمر الذي يعني ان على هذه المنظمات اذا ارادت ان تستفيد من خدمات الحكومة الالكترونية، أن تقوم باستخدام تكنولوجيا العمل في اداء مهامها وواجباتها. فالوصول الى هذه الخدمات ذي تكاليف عالية، لذلك تقوم الغرف التجارية والبنوك أحياناً بتقديم خدمات وتسهيلات مالية للوصول الى خدمات الحكومة الالكترونية، اضافة الى ان بعض المؤسسات المنتشرة في مناطق جغرافية بعيدة قد تواجه صعوبة في الوصول الى هذه الخدمات. إن عملية تقديم الخدمات الالكترونية للمواطنين وللشركات يتطلب توافر درجة كبيرة من الثقة بين الأفراد تجاه الحكومات، خاصة فيما يتعلق بدقة وأهمية المعلومات التي تقدمها الحكومات الى منظمات الأعمال. كما تتضمن الخدمات الالكترونية المقدمة للمواطنين كل أنواع الخدمات التي يحتاجها الفرد في جميع مراحل حياته، ومن ذلك:

- التسجيل في الأحوال المدنية والتعامل معها.
- الحصول على الخدمات الصحية.
- التعليم بكل انواعه.
- خدمات وزارة الداخلية وقطاع الدوائر الشرطية.
- خدمات وزارة العمل.
- الأراضي والمساحة.

اضافة الى كل ما يحتاجه المواطنون والعاملون من معلومات وبيانات ضرورية حول الحكومة وخدماتها. وحتى يحصل المواطن على هذه الخدمات، فإنه لابد أن تتوافر لهم نقاط اتصال الكترونية من منازلهم ومن خلال نقاط متصلة بشبكة الانترنت، لذلك تعتبر تلبية احتياجات المواطنين بسرعة وبكفاءة عالية مطلباً عاماً على الحكومة ان تعمل على تقديمه للمواطنين من مراكز حكومية واحدة، الأمر الذي يخفف على المواطنين التكاليف المادية والمعنوية. كما تعمل هذه الخدمة على تخفيف أعباء العمل وتقليل العمل الورقي.

- الخدمات الالكترونية بين الدوائر الحكومية

تحتاج الحكومات في أداء أعمالها إلى انتقال الملفات والبيانات والمعلومات بين مختلف دوائرها، لذلك فإن استخدام الأساليب التقليدية في العمل لنقل وتبادل المعلومات يحتاج الى وقت كبير وتكاليف عالية، لذلك فإن تبادل هذه الخدمات عن طريق الحكومة الالكترونية هو السبيل الوحيد لحل هذه المشكلة والحفاظ على كفاءة هذه الخدمات وفعاليتها وجودتها، ويأخذ استخدام تكنولوجيا الخدمات الالكترونية بين الدوائر الحكومية الأشكال التالية:

١- استخدام البريد الالكتروني E.maiel بين موظفي الدوائر الحكومية والدوائر نفسها.

٢- استخدام نماذج وبيانات موحدة بين دوائر الحكومة.

٣- توفير خدمات كبيرة للموظفين من خلال الوصول الى خط اتصال on-line والعمل على تنمية مهارات العاملين بهذه الحكومات.

٤- تعزيز الجوانب الامنية من خلال التحكم بنوع وكمية المعلومات المتبادلة.

٥- القيام بعمليات الرقابة والتقييم والمتابعة.

٦- القيام بتحليل ودراسة الأمور المالية من موازنات وبرامج وضرائب..الخ

وتحتفظ الدوائر الحكومية بمعلومات حول طبيعة نشاطاتها وخدماتها يتم حفظها على موقع هذه الدوائر على شبكة الانترنت من اجل تيسير أعمالها اليومية، ولكن هذه البيانات والمعلومات يتم تخزينها لدائرة واحدة فقط ولا يتم تداولها فيما بين الدوائر والمنظمات الحكومية الاخرى، الأمر الذي يتطلب ضرورة مشاركة هذه الدوائر بعضها مع بعض في استخدام هذه المعلومات وتبادلها بشكل سهل ومبسط، ولكن هناك معوقات تعيق تبادل هذه المعلومات منها: شعور بعض العاملين بأن الاحتفاظ بمعلومات وبيانات يعتبر من نقاط قوة عمل هذه الدائرة، اضافة الى عدم وجود تشريعات تسهل عملية تبادل هذه المعلومات، وعدم وجود معايير مشتركة بين الدوائر الحكومية، الأمر الذي يعقد عملية تبادل واستخدام هذه البيانات والمعلومات؛ حيث إن المستوى المتدني لاستخدام شبكات الانترنت من قبل عامة الناس تعتبر من العوائق التي تواجه وتحد من استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة، كما ان التوزيع الجغرافي وبعد المسافات تجعل عملية ايصال الخدمات الحكومية عن طريق الحكومة الالكترونية في غاية الصعوبة، لأن توصيل هذه الشبكات الى مختلف المناطق يكلف مبالغ كبيرة.

الفصل الثامن

اعادة هندسة نظم العمل

المفهوم والأهمية

تواجه تنظيمات العمل تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة التي تفرض عليها ضرورة القيام بإدخال الكثير من التغييرات في بيئة التنظيم لمواجهة هذه التحديات، وايجاد الحلول الملائمة للمشكلات التي قد تعيق وتعرقل عمل هذه التنظيمات، لذلك فإن ادخال تغييرات جديدة أصبحت من أهداف التنظيمات المعاصرة كونها وسيلة فعالة لتطويرها وزيادة فعاليتها والعمل على ايجاد بناء تنظيمي قادر على التكيف مع المتطلبات والتحديات المعاصرة، وعلى الرغم من هذه التوجهات، إلا أن نظم العمل الكلي لا تسير احياناً بكفاءة عالية، وذلك لأسباب قد تتعلق بإجراءات العمل؛ حيث يمكن ملاحظة ان بعض التنظيمات التقليدية تتصف بدرجة كبيرة من عدم المرونة في اساليبها وإجراءات عملها مما يجعل القدرة على مواكبة التغير في غاية الصعوبة، فالوظيفة الادارية لهذه التنظيمات تقتصر على ادارة النمو وزيادة حجم التنظيم الأمر الذي جعل البحث عن أحداث التغير في كل ابعاد التنظيم أمراً في غاية الأهمية، وهذا ما تسعى اليه الادارات ضمن مفاهيم ادارية حديثة تتمثل في إعادة هندسة نظم العمل فيها او ما يعرف بالهندرة، فالهندرة تعني اعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل إجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء

الفصل الثامن

اعادة هندسة نظم العمل

المفهوم والأهمية

تواجه تنظيمات العمل تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة التي تفرض عليها ضرورة القيام بإدخال الكثير من التغييرات في بيئة التنظيم لمواجهة هذه التحديات، وايجاد الحلول الملائمة للمشكلات التي قد تعيق وتعرقل عمل هذه التنظيمات، لذلك فإن ادخال تغييرات جديدة أصبحت من أهداف التنظيمات المعاصرة كونها وسيلة فعالة لتطويرها وزيادة فعاليتها والعمل على ايجاد بناء تنظيمي قادر على التكيف مع المتطلبات والتحديات المعاصرة، وعلى الرغم من هذه التوجهات، إلا أن نظم العمل الكلي لا تسير احياناً بكفاءة عالية، وذلك لأسباب قد تتعلق بإجراءات العمل؛ حيث يمكن ملاحظة ان بعض التنظيمات التقليدية تتصف بدرجة كبيرة من عدم المرونة في اساليبها وإجراءات عملها مما يجعل القدرة على مواكبة التغير في غاية الصعوبة، فالوظيفة الادارية لهذه التنظيمات تقتصر على ادارة النمو وزيادة حجم التنظيم الأمر الذي جعل البحث عن أحداث التغير في كل ابعاد التنظيم أمراً في غاية الأهمية، وهذا ما تسعى اليه الادارات ضمن مفاهيم ادارية حديثة تتمس في إعادة هندسة نظم العمل فيها او ما يعرف بالهندرة، فالهندرة تعني اعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل إجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء

الأعمال. إن الهندرة تعني البدء من جديد بإعادة النظر في التنظيم القائم وليس اصلاح او ترميم هذا الوضع.[١١٢]

ومن هذا التعريف يلاحظ ان اعادة هندسة العمل، تعني التخلي عن أداء العمل بالطرق القديمة والعمل على ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة، لذلك ينظر للهندرة او اعادة هندسة نظم العمل وإجراءاته، بأنها اعادة التفكير المبدئي والأساسي واعادة تصميم العمليات الإدارية وعمليات التشغيل بصورة جذرية لغايات الحصول على تحسينات جوهرية في الأساليب والإجراءات ومعايير الأداء، وبالتالي يمكن تناول هذا المفهوم من خلال خصائص معينة تتمثل في: [١١٣]

١- خصائص اساسية: وهي خصائص تتناول البحث في كيفية القيام بالعملية الإدارية وطرق وأساليب التشغيل مما يدعو الى اعادة النظر في كل الأساليب المستخدمة في أداء الأعمال.

٢- خصائص جذرية: إحداث تغييرات جذرية في كل ابعاد التنظيم وليس العمل على اعادة ترميم بعض ما هو قائم، بل التخلص من كل ما هو قديم في أساليب وطرق العمل وكذلك الهياكل والبناء التنظيمي.

٣- خصائص متطورة: ان اعادة هندسة نظم العمل، تتطلب العمل على إحداث تغييرات يترتب عليها تحقيق طفرات هائلة وفائقة في كل انظمة وعمليات التنظيم.

٤- العمليات: وهنا يجب مراعاة احداث التغيير في المهام والنشاطات وأساليب وإجراءات تحقيق ذلك بدلاً من التركيز على بيئات العمل.

---

(١١٢) مايكل هامر وجيمس شامبي، اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، الهندرة، دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة، شعاع، مصر، ١٩٩٥، ص١٩.

(١١٣) مايكل هامر وجيمس شامبي، مرجع سابق، ص ٣٦، ٣٩.

- مؤشرات تطبيق الهندرة

تحتاج التنظيمات الإدارية الى دراسة وتحليل لبيئات العمل بصورة مستمرة، حيث تظهر هناك مؤشرات تدل على ضرورة اعادة النظر في الوضع القائم، ويمكن إجمال هذه المؤشرات في:

١- **المنظمات المتراجعة:** ويظهر هذا التراجع من خلال الملاحظات او الدراسات الاستطلاعية للوصول الى معايير تدل على ضرورة اجراء اعادة هندسة العمليات، ومن هذه المعايير ارتفاع تكاليف التشغيل، وزيادة المشكلات بين العاملين، وتعثر عمليات التشغيل وتراجع الأداء.

٢- **المنظمات الساكنة:** تلك التنظيمات التي في طريقها الى التراجع من حيث عدم قدرتها على منافسة المنظمات الاخرى، وعدم القدرة على تغيير أساليب العمل وتطويرها، أو عدم القدرة على تحديث وتطوير الانظمة والقوانين المعمول بها.

٣- **المنظمات الناجحة:** وتتمثل في المنظمات ذات الطموح العالي التي ترغب في تحقيق النجاحات والاستمرار في العمل وليس بالضرورة ان يكون هنا بوادر لظهور مشكلات في العمل، ففي مثل هذه الحالة تكون اعادة هندسة نظم العمل، الحل الوحيد لتحقيق هذه الطموحات.

- اشكال التغيير في منظمات العمل [١١٤]

تحتاج بيئات العمل الى ادخال مدخلات جديدة للحفاظ على التنظيم وتحسين أدائه، وهنا لابد من معرفة اشكال التغيير التي تواجه منظمات العمل، وهذه الأشكال هي:

---

(١١٤) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الادارة العامة، ع ٦٧، يوليو، ١٩٩٠، ص ٥١.

١- التغيير الشامل، ويمثل كل التنظيم بكل جوانبه.

٢- التغيير الجزئي، ويتضمن إحداث تغييرات جزئية، مثل تغيير الالات والاجهزة.

٣- التغيير المادي، احداث تغييرات في بيئات العمل المادية.

٤- التغيير المعنوي، وهو إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية.

٥- التغيير السريع، وهو يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير.

٦- التغيير التدريجي، وهو تغيير يحتاج الى فترة زمنية طويلة.

- **الجهات المسؤولة عن تطبيق الهندرة** (١١٥)

بعد إجراء الدراسات على التنظيمات الادارية التي تظهر عليها المؤشرات الدالة على حاجتها الى تطبيق مفهوم الهندرة، فإن العملية تتم من خلال:

١- **القائد:** وهو الجهة القيادية لفريق العمل حيث من الصعب اتمام العملية دون وجود القائد، ودوره يكون بعد اتمام الدراسات والمتطلبات اللازمة للقيام بذلك، فهو يقوم بتحديد الأهداف وتوزيع الأدوار علي الأفراد والعمل على تحفيزهم لاستثمار قدراتهم في اعادة دراسة نظم العمل وتطبيق مفهوم الهندرة.

٢- **مسؤول العملية:** وتقع على عاتقه مسؤولية القيام بتطبيق هذه العملية، حيث يقوم المسؤول عن توجيه العملية على مستويات اكثر تحديداً من دور قائد العملية، ويكون دوره هنا الاشراف على سير العمليات حيث يقوم بتشكيل فريق موفراً له كل التسهيلات والموارد اللازمة والعمل على التنسيق والتعاون وإبداء الملاحظات.

(١١٥) مايكل همر، وجيمس شامبي، مصدر سابق، ص ٥٤-٥٦.

٣- **فريق الهندرة:** وهو الفريق الذي يقوم بإتمام عملية الهندرة، حيث يقوم الفريق باتخاذ الإجراءات التنفيذية، وتشكيل الفريق من أعضاء من الداخل والخارج، وذلك للاستعانة بخبراتهم وطرح أفكار جديدة.

٤- **اللجنة الموجهة:** وهي لجنة تتكون من كبار المديرين الذين يقومون بتطوير سياسات واستراتيجيات الهندرة الكلية ومراقبة تطبيقها، ومواجهة المعوقات والمشكلات التي قد تواجه عمل الفريق، والعمل على تحديد الاولويات وتوزيع الموارد المالية.

٥- **منسق الهندرة:** وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة والقيام بعمل التنسيق بين المشروعات المتعددة، ويقوم المنسق بالأدوار التالية:

١. تقديم المساعدة لأصحاب العمليات وفرق الهندرة.

٢. تنسيق جميع انشطة هندرة نظم العمل.

- **متطلبات تطبيق الهندرة**

تركز الهندرة على دراسة العمليات التنظيمية، حيث تتطلب ضرورة تجميع العمليات التنظيمية الضرورية واللازمة لإنجاز خدمة او تقديم سلعة في مكان واحد، أي العمل على انشاء بناء تنظيمي جديد، واحداث وظائف جديدة مع ممارسة المفاهيم الإدارية الحديثة، كالتفويض، والهياكل التنظيمية المنبسطة، واللامركزية، ونطاق الاشراف، أي اعادة النظر في العمليات الإدارية رغبة في توفير صلاحيات اكثر لفرق العمل، واعطاء استقلالية اكبر ودرجة عالية من المرونة والابتعاد عن ممارسة الأساليب الادارية التقليدية، وتتطلب هذه الأمور ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل في: (١١٦)

(١١٦) موسى اللوزي، مصدر سابق، ص ٢٦٧.

١- مطالبة التنظيمات بضرورة تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وكذلك الحصول على سلسلة المواصفات ISO 9000 على خدماتها وكذلك السلع المنتجة.

٢- ان تكون هناك حاجة ورغبة من الإدارة العليا بضرورة تطبيق مفهوم الهندرة.

٣- ضرورة دعم الإدارة العليا.

٤- العمل على ابتكار أساليب عمل جديدة وتوافر كودار بشرية مدربة.

٥- التركيز على العمليات وليس الادارات.

٦- التركيز على نوعية وطبيعة فرق العمل القائمة على تطبيق مفهوم الهندرة.

٧- الاعتماد على التخطيط العلمي والدراسات ذات الجدوى الاقتصادية.

٨- العمل على توعية وترغيب العاملين بأهمية هذا المفهوم الجديد.

- **التغيرات المترتبة على تطبيق الهندرة**

يتطلب تطبيق الهندرة إحداث تغييرات في كل العمليات التنظيمية من خلال اعادة تصميم البناء التنظيمي من جديد، اضافة الى التغيرات التالية: [١١٧]

١- تتحول وحدات العمل من ادارات وظيفية الى فرق عمل.

٢- تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة.

٣- يتحول دور الموظفين من العمل الرقابي الى العمل المستقل.

٤- يتحول الاعداد الوظيفي من التدريب الى التعليم.

٥- يتحول التركيز في معايير الاداء والمكافآت من الأنشطة الى النتائج.

---

(١١٧) كمال نور الدين، السلوك الإداري والتنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، عمان- الأردن، ص ٣٥.

٦- تتحول معايير الترقية من الأداء الى المقدرة.

٧- تتحول القيم من حمائية الى انتاجية.

٨- يتحول المديرون من مشرفين الى موجهين.

٩- يتحول المسؤولون من مراقبين الى قياديين.

- **فوائد تطبيق الهندرة**

يترتب على تطبيق الهندرة او إعادة هندسة نظم العمل الكثير من الفوائد ومنها: [١١٨]

١- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتجنب الارباك والفوضى وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

٢- تتحول الأعمال من مهام بسيطة الى أعمال مركبة؛ بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل، بشكل يؤدي الى زيادة التعاون والتنسيق في أداء الأعمال.

٣- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، وهذا ناتج عن دور الهندرة في تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار.

٤- تشجع على التعليم اضافة الى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.

٥- تتم مكافأة الأفراد وتقييم نتاج عملهم بناء على الناتج النهائي وبشكل جماعي.

---

(١١٨) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩، ص ٢٦٧.

٦- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من اولويات العاملين.

٧- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

٨- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وهذا الأمر يؤدي الى انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، اضافة الى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

الفصل التاسع

تحليل نظم العمل

المفهوم والأهمية

يهدف التحليل الى التعرف على ابعاد البناء التنظيمي وعلى الاجراءات والأساليب التي تستخدم للوصول الى الأهداف، فتحليل التنظيم يشير الى الدراسة التحليلية الكاملة لكل المتغيرات التنظيمية الداخلة في أداء المهام، اضافة الى تحليل المناخ التنظيمي بما في ذلك بيئة العمل الداخلية والخارجية حتى تتمكن الإدارة من تسهيل أداء المهام وتحديد المعوقات والمشكلات، كما يمكن القيام بإدخال متغيرات على البناء التنظيمي بكل ابعاده شاملاً الوظيفة ومتطلباتها وأهدافها، فالتحليل يركز على دراسة الوظيفة ومتطلباتها ووصفها ومواصفاتها لكي تستطيع المنظمة ادخال عناصر جديدة للوظيفة أو العمل على تصميم الوظائف لكي تتلاءم مع بيئتها التنظيمية والقدرات المتوافرة في شاغليها. فتحليل الوظائف يعني تحديد المهام والنشاطات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك الأساليب والعمليات وتحديد مدى ملاءمة الوظيفة لقدرات الفرد اضافة الى الرغبة الحقيقية في النجاح والنمو الوظيفي والعمل على تحليل القرارات الإدارية المتعلقة بالوظيفة وتحديد العمق الوظيفي والنطاق الوظيفي، فهناك النطاق الواسع والنطاق الضيق، وهذا يتحدد بتحديد المهام والنشاطات والمسميات الوظيفية.

لقد ترتب على الاهتمام بتحليل نظم العمل خاصة التحليل الوظيفي الاهتمام بدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية عند تحليل وتصميم الوظائف؛ اضافة الى

البحث في العلاقة بين الأفراد ووظائفهم، بحيث يتم تصميم الوظيفة بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، كما يساعد التحليل على معرفة الوظائف والإجراءات وعناصر بيئة العمل التي لها تأثير سلبي على دافعية الأفراد للعمل، فخصائص العمل والتنظيم يجب ان تساهم بفعالية في اطلاق طاقات الأفراد في الأداء والابتكار.

- تصميم الوظائف ومراحلها

يلعب تصميم الوظائف دوراً بارزاً في زيادة كفاءة وفعالية الوظيفة، اضافة الى تحقيق الكثير من النتائج الإيجابية لكل من التنظيم والأفراد، لذلك تقسم مراحل تصميم الوظائف الى: [١١٩]

١- مرحلة التخصص والتنميط

لقد أشار الفكر الإداري في مراحله الأولى الى مفهوم التحليل الوظيفي، حيث ركزت الإدارة العلمية في دراستها وتحليلها الى ضرورة العمل على دراسة الحركة والوقت في محاولة لإيجاد الطريقة المثالية في أداء الأعمال، ومن ثم تصميم الوظيفة بشكل يساعد على أداء الأعمال بدقة وبكفاءة عالية، وهذا دليل على مراعاة التخصص في تحليل وتصميم الوظائف، وضرورة تكرار العمل لاكثر من مرة وبالطريقة نفسها، أي تنميط الوظيفة، لذلك يلاحظ ان المحاولات الأولى في تحليل وتصميم الوظائف كانت من نتاج الإدارة العلمية، تلك المحاولة التي ساعدت الإدارة على فرض المزيد من الإجراءات الرقابية وتقليل التكاليف ومراعاة الوقت مع التركيز على استخدام الحوافز، وهنا يلاحظ أن الادارة العلمية ساهمت في تحديد

(١١٩) سمير عسكر، قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف، الادارة العامة، عدد ٦٣، ١٩٨٩، ص ٥٠-٥٤.

مع تصميم الوظائف ودراستها وتحليلها لمساعدة الإدارة في الوصول الى الأهداف.

٢- مرحلة زيادة الأعباء الوظيفية: والزيادة تعني اضافة مهام وواجبات ونشاطات جديدة للوظيفة بحيث يفترض من العامل القيام بهذه الوظائف، دون الحاجة الى التخصص الدقيق، وتوزيع العمل على اكثر من عامل، وهذا دليل على ضرورة تنمية مهارات الأفراد وزيادة خبرتهم ومعرفتهم العلمية والعملية.

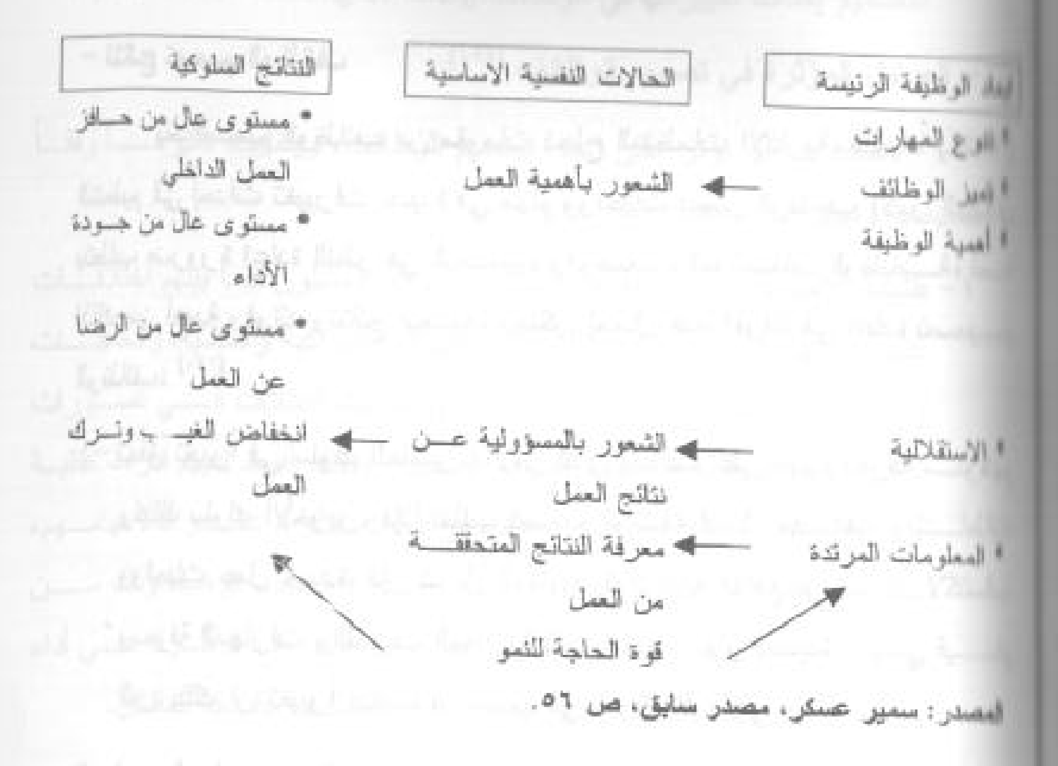
وقد أدى هذا التصميم في الوظائف الى شعور العامل بأهميته امام الادارة، اضافة الى تحسين العلاقات الوظيفية وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، كما ترتب على هذا التصميم زيادة في الانتاج، وانخفاض نسبة الغياب وتقليل التكاليف.

٣- مرحلة الاثراء الوظيفي: لقد أشار هيرزبيرج في نظرية (ذات المتغيرين) لهذا الموضوع، حيث ساهم في تصميم الوظائف من خلال النظر الى مجموعتين من العوامل: العوامل المتعلقة بسياسات المنظمة وادارتها، وطبيعة الاشراف وظروف العمل، والأجور، والامن الوظيفي، وأطلق على هذه العوامل: العوامل الوقائية. أما المجموعة الثانية، التي ساهمت في التصميم الوظيفي، فتتعلق بمحتوى الوظيفة، وتشتمل على الشعور بالانجاز، وتقدير جهود الأفراد، والنمو الوظيفي، والمسؤولية، وكذلك تطرق الى ان توافر المجموعة الأولى لا يؤدي الى الشعور برضا العاملين، بينما تساهم المجموعة الثانية بزيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وعن الأداء، وهذا ما تناوله هيرزبيرج تحت مفهوم دوافع العمل، وبناء على ذلك يلاحظ ان محاولاته تناولت ضرورة النظر من جديد في اعادة تصميم وتحليل الوظيفة بشكل يؤدي الى زيادة الدوافع الداخلية عند العاملين، وهذا ما يعرف عند هيرزبيرج بالإثراء الوظيفي، فالاثراء في مفهوم هيرزبيرج هو اعادة تصميم وتحليل الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل

مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية بما يؤدي الى رضاه ومن ثم العمل على بذل المزيد من الجهود للابتكار والابداع.

اما تيرير ولورانس ١٩٦٥، فقد تناولا الاثراء الوظيفي من خلال ضرورة توافر ستة متغيرات يجب توافرها في الوظيفة حتى نحصل على ما يعرف بالاثراء الوظيفي، وتتضمن هذه المتغيرات: التنوع، والمسؤولية، والاستقلالية، والتفاعل الاجتماعي، والمهارة، والمعارف المطلوبة، وقد اشار كلٍ منهما الى ان توافر هذه المتغيرات يترتب عليه تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي. اما ترست وديفز، فقد بحثا في موضوع تصميم الوظيفة وتحليلها من خلال ما أشارا اليه من أن التنظيم يتكون من عنصرين: لعنصر الانساني والعنصر التكنولوجي، وبالتالي حتى تستطيع أي منظمة الوصول الى أهدافها، فإنه يجب عليها مراعاة كل من البعد الانساني والتكنولوجي في دراسة التنظيمات او في تصميمها او في دراسة الوظائف وانشطتها وواجباتها. كما تطرق هاكمن في دراساته حول تصميم الوظائف الى تأثير ودور وأهمية التصميم في سلوك الأفراد العاملين، حيث أشار الى أن هناك وظائف تؤدي الى زيادة الدافع الداخلي للفرد العامل بصورة تجعله اكثر انتاجية واكثر ابداعاً واكثر رضا، وأن هناك وظائف لا يترتب عليها تحريك الحوافز الداخلية عند الفرد، الأمر الذي يعني أن تصميم الوظائف يجب أن يأخذ بالاعتبار أهمية الوظيفة ومسمياتها، والشكل رقم (١٤) يوضح أبعاد الوظيفة الواجب مراعاتها عند تصميم الوظائف.

شكل (١٤)



المصدر: سمير عسكر، مصدر سابق، ص ٥٦.

يلاحظ من الشكل أن لأبعاد العمل آثاراً ونتائج سلوكية، فشعور الفرد بأهمية عمله والمسؤولية التي يقوم بها، وكذلك معرفة نتائج عمله تؤدي الى شعوره بالرضا وحب العمل، الأمر الذي ينعكس على سلوك ايجابي تنظيمي يعود بكثير من الفوائد على الفرد وعلى المنظمة، ولكنه في حالة عدم مراعاة هذه الجوانب في تصميم الوظيفة، فإن النتيجة هي سلوك سلبي يعود على المنظمة وعلى الفرد، وبالتالي يمكن ملاحظة ذلك من الشكل رقم (١٤) حيث يعمل توافر أبعاد الوظيفة عند تصميمها الى الشعور بالأهمية والمسؤولية، ومن ثم يؤدي ذلك الى نتائج جيدة، منها: دوافع عمل داخلية عالية، ومستوى أداء جيد، وتراجع نسبة الغياب والدوران

الوظيفي، لذلك يلاحظ من هذا النموذج أن هذه الأبعاد لابد من مراعاتها من قبل الإدارة العليا والمخططين عند القيام بالبناء التنظيمي.

- نتائج تصميم الوظائف

يعد تصميم الوظائف من مقومات نجاح المنظمات الإدارية، فأحياناً يحتاج التنظيم الى إحداث تغييرات جديدة في مهام وواجبات بعض الوظائف الأمر الذي يتطلب ضرورة اعادة النظر في التصميم، والوصف والمواصفات الوظيفية، لما لذلك من أهمية وفوائد ونتائج ايجابية، ويمكن إجمال هذه الفوائد في إعادة تصميم الوظائف: (١٢٠)

١- تحقق تغييراً في سلوك العاملين. الأمر الذي يساعده على فهم ومعرفة سلوكه وكذلك سلوك الأخرين، فإذا تطلب تصميم الوظيفة ادخال مفاهيم ونشاطات وواجبات عمل جديدة، فإن شاغل الوظيفة يتولد لديه الدافع من الداخل لاكتساب ومعرفة المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بهذه المهام الجديدة، ويعني قيام الفرد بذلك ان تغييراً ايجابياً قد حصل في سلوكه الوظيفي.

٢- تؤدي الى استمرار العاملين بانتهاج السلوك الجديد المطلوب للقيام بالمهام والواجبات الجديدة، الأمر الذي يصعب فيه على شاغل الوظيفة الرجوع الى أساليب عمل قديمة أو الرجوع الى سلوك وظيفي سلبي.

٣- يعمل على ادخال تغييرات في انظمة ومهام العمل الاخري، فإدخال اساليب عمل جديدة او مفاهيم جديدة يعني ان إدارة الأفراد، وانظمة الحوافز والرقابة لابد من تغييرها لكي تلائم ما هو جديد في المنظمة.

(١٢٠) سمير عسكر، مصدر سابق، ص ٧٤.

٤- تؤدي الى حدوث التفاعل المباشر بين الفرد والمهام، حيث يترتب على إعادة التصميم إحداث تغييرات في الوظائف وكذلك الأفراد.

- العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف (١٢١)

هناك عوامل تؤثر على اعادة تصميم الوظائف، ويتفاوت تأثيرها وفقاً لطبيعتها ومفهومها، وتتمثل هذه العوامل في:

١- **طبيعة الاختلافات بين العاملين:** يختلف الافراد العاملون فيما بينهم اختلافات كثيرة، منها ما يتعلق بالخصائص الشخصية والادراكية والحسية، والحاجات والدوافع والتطلعات، ويترتب على هذه الاختلافات اختلاف في تصورات الأفراد نحو الوظيفة او اعادة تصميم الوظيفة، فهناك أفراد لديهم قدرات عالية ومؤهلات عالية يترتب عليها اختلاف في سلوك الأفراد نحو أداء مهامهم، وهذه الاختلافات يجب مراعاتها عند القيام بإعادة تصميم الوظيفة وذلك من جوانب عدة أهمها: مدى تحمل الفرد للمسؤولية، وقدرات الأفراد على أداء الأعمال، ودوافع الأفراد، ومدى أهمية تغيير الوظائف بالنسبة للعاملين.

٢- **درجة استخدام التكنولوجيا في العمل:** يلعب استخدام التكنولوجيا في العمل دوراً مهماً في تصميم الوظائف داخل التنظيمات الادارية، فتكنولوجيا العمل تشير الى الطريقة التي تتم بها معالجة المدخلات بمختلف انواعها وتحويلها الى مخرجات، وهنا لابد من مراعاة درجة الاعتماد على التكنولوجيا في عملية تحليل الوظائف واستخدام هذا التحليل في عمليات اعادة تصميم الوظائف، فبعض المستويات الإدارية تتمتع بدرجة عالية من المرونة، وهناك مستويات إدارية تعتمد الوظائف فيها على درجة عالية من التكنولوجيا، الأمر الذي يجعل عملية اعادة تصميم الوظائف باهظة التكاليف، لذلك لا بد من التخطيط عند

(١٢١) سمير عسكر، مصدر سابق، ص ٧٥.

القيام بتصميم واعادة تصميم الوظائف، حيث تعتبر عملية التغيير في الوظائف المعتمدة على التكنولوجيا في غاية الصعوبة، ولذلك يجب دراسة وتخطيط وتحليل هذه العملية، ومعرفة آثار هذا التغيير على سلوك الأفراد.

٣- **الهيكل التنظيمي:** تختلف الهياكل التنظيمية من منظمة الى أخرى، فكل شكل من أشكال الهياكل التنظيمية له دور بارز في التأثير على البناء التنظيمي بكل ابعاده بما في ذلك الوظائف وتصميم الوظائف والعمليات وكذلك الإجراءات وأساليب العمل المعمول بها، فالهيكل التنظيمي الميكانيكي الذي يتميز بالتخصص الشديد، والجمود في تحديد المهام والمسؤوليات يؤدي الى صعوبة بالغة في عمليات التغيير على الوظائف، الأمر الذي يشكل تحدياً في وجه عمليات البناء الوظيفي أو اعادة تصميم الوظائف، بينما يتوافر في الهياكل التنظيمية العضوية درجة عالية من المرونة في الهياكل، مع القدرة على التأقلم مع البيئة المحيطة، الأمر الذي يترتب عليه سهولة القيام بتصميم الوظائف والإجراءات وأساليب العمل.

٤- **سلوك القائد:** هناك دور كبير للقائد في التصميم والبناء الوظيفي الفعال، فإذا تبين للقيادة ان هناك درجة من الانسجام والتوافق بين حاجات العاملين والتصميم او اعادة التصميم الوظيفي، فإن عليهم دعم ذلك وتسهيل عملية تحقيقه، اما اذا وجدت القيادة بأنه لا يوجد توافق بين حاجات المرؤوسين واعادة التصميم وأن ذلك لا يساعد على اشباع حاجاتهم فعلى القيادة العمل على ازالة كل المعوقات لتجنب هذه السلبية، وهذا الدور يبدو واضحا من خلال تغيير القائد سلوكه نتيجة للتغيير في الوظائف.

وترتبط الوظائف عند تغييرها او اعادة تصميمها بمجموعة من العوامل التي قد تضيف وتدخل تحسينات في الوظيفة، وتزيد من كفاءتها وفعاليتها، وهذه العوامل هي:

١- تكوين وحدات عمل: وهنا يجب مراعاة المهام والنشاطات وآليات توزيعها على الأفراد، مع ضرورة مراعاة المستوى التكنولوجي المستخدم، وعدالة عبء العمل، والمستوى التدريبي، والكفاءة. ويؤدي تكوين وحدات عمل الى شعور الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، ففي حالة القيام بتكوين وحدات العمل، لابد من تحديد عناصر العمل الرئيسة ثم تجميع المهام في وحدات عمل.

٢- ضم المهام: ويترتب على القيام بذلك، تخفيض حجم التكاليف نتيجة لإنجاز عدد كبير من المهام في مرحلة واحدة، أي بدل أن يقوم عدد كبير من الأفراد بإتمام أعمال جزئية، تترك العملية لموظف واحد يقوم بذلك، الأمر الذي يؤدي الى تقليل تكاليف التشغيل اضافة الى شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به مما يولد عنده رغبة في الابداع والانجاز.

٣- إقامة علاقات مع العملاء (الزبائن): تفتح اعادة تحليل وتصميم الوظائف المجال لاقامة علاقة واضحة بين العاملين والزبائن، وهي علاقة مباشرة يترتب عليها تكوين اتجاهات ايجابية تؤدي الى الحصول على تغذية عكسية لتطوير او تغيير المنتج، كما يترتب على ذلك تحمل المسؤولية وبيان المعايير التي تساعد الزبائن على إصدار الأحكام على جودة المادة المنتجة او جودة الخدمة المقدمة.

- المسار الوظيفي ومراحله

يعرف Hall ، المسار الوظيفي او المهني، بإنـــه ادراك الفــرد للسلسلة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بخبرات العمل والأنشطة خلال حياة الفرد (١٢٢)، حيث يمر الفرد خلال حياته العملية بعدد من المراحل المتضمنة أهدافاً وتوجهات تختلف عن أهداف وتوجهات المراحل الأخرى، وتتمثل هــذه المراحل في:(١٢٣)

- **مرحلة الاستكشاف:** تتمثل هذه المرحلة في اول عمل وظيفي يحصـــل عليه الفرد بعد الحصول على المتطلبات والمؤهلات العلمية، حيث يحـــاول الفـــرد تحقيق مرحلة من التوافق والانسجام رغبة في تحقيـــق حاجاتـــه ومتطلباته وأهدافه، وفي هذه المرحلة تتولد لديه الرغبة في معرفـــة البدائـــل ومـــا هو متوفر في سوق العمل، ويستخدم قدراته للحصول على المعلومات الدقيقة حتى يتخذ القرار الرشيد.

- **مرحلة التأسيس:** وبعد شعور الموظف بتجاوز مرحلة الاستكشاف، فإنه ينتقل الى هذه المرحلة حيث يستطيع النجاح في اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته واندماجه في انشطة العمل، وهذه المرحلة تتضمن:

التجربة: وخلال هذه الفترة يتوصل الفرد الى قناعة بأن اختياره ملائم، امـــا اذا توصل الى غير ذلك فإنه سوف يبدأ بالبحث عن مهام ووظائف جديدة.

الاستقرار: ويتولد لدى الفرد شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة ويكون قد حقق درجة من الاستقرار في مجاله الوظيفي حيث يبدأ بالاهتمـــام بصـــورة

(122) D.T. Hall, Careers in organization, Santa Monica, Calif: Good year Publishing, 1979, P.4.

(123) Ibid, P. 57.

اكبر في تخطيط مساره الوظيفي وتحديد ما يحتاجه عمله من مهام ومتطلبـــات وكفاءات جديدة.

* **مرحلة الازمة:** وفي هذه المرحلة يضطر الفرد لاتخاذ قرارات صعبة، فهو يمـر بفترة يطلق عليها ازمة منتصف العمر، حيث يبدأ بمراجعـــة وتقييـــم مســـاره الوظيفي وما حققه من انجازات وأهداف وما لم يحققـــه، ويبـــدأ بنقـــد مســـاره الوظيفي استعداداً لاتخاذ قرارات في غاية الصعوبة تتعلق بمستقبله واحتياجاتـــه، ويواجه شعوراً قد يكون سلبياً، ويزداد توتراً ويبدأ بالتراجع الصحـــي وفقـــدان مساندة زملائه له.

٣- **مرحلة المحافظة على الوظيفة:** وبعد مراجعة الفرد وتقييمه لمساره الوظيفـــي في المراحل السابقة، وبتجاوزه مرحلة عمرية معينـــة فإنـــه يـــزداد تمسكاً بالوظيفة، فإذا كانت نتائج المراجعة ايجابية بناء على ما حققه من طموحـــات وأهداف، فإنه بهذه المرحلة يزداد حرصاً وانتماء لمكان عمله، اما اذا كـــانت نتائج تقييمه سلبية فسوف يتراجع في سلوكه وفي أدائه.

٤- **مرحلة الانحدار:** وهي مرحلة تراجع في المجالات كافة، وهنـــا يبـــدأ الفـــرد بالاستعداد للتقاعد ومغادرة مكان عمله، ويصبـــح دوره فـــي هـــذه المرحلـــة استشارياً وعلى درجة كبيرة من الانسانية اضافة الى توقعه وتقبلـــه لمرحلـــة التقاعد والبدء والاستعداد لتحقيق أهداف أخرى، وهذه المراحل هـــي نمـــوذج يعتمد على وصف المراحل التي يمر بها الفرد اثناء مسارة الوظيفي، ويمكـــن توضيح ذلك في الشكل رقم (١٥)

- المسار الوظيفي ومراحله

يعرف Hall ، المسار الوظيفي او المهني، بإنـــه ادراك الفــرد للسلسلة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بخبرات العمل والأنشطة خلال حياة الفرد [١٢٢]، حيث يمر الفرد خلال حياته العملية بعدد من المراحل المتضمنة أهدافاً وتوجهات تختلف عن أهداف وتوجهات المراحل الأخرى، وتتمثل هــذه المراحل في:[١٢٣]

١- **مرحلة الاستكشاف:** تتمثل هذه المرحلة في اول عمل وظيفي يحصل عليه الفرد بعد الحصول على المتطلبات والمؤهلات العلمية، حيث يحاول الفرد تحقيق مرحلة من التوافق والانسجام رغبة في تحقيق حاجاته ومتطلباته وأهدافه، وفي هذه المرحلة تتولد لديه الرغبة في معرفة البدائل وما هو متوفر في سوق العمل، ويستخدم قدراته للحصول على المعلومات الدقيقة حتى يتخذ القرار الرشيد.

٢- **مرحلة التأسيس:** وبعد شعور الموظف بتجاوز مرحلة الاستكشاف، فإنه ينتقل الى هذه المرحلة حيث يستطيع النجاح في اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته واندماجه في انشطة العمل، وهذه المرحلة تتضمن:

* **التجربة:** وخلال هذه الفترة يتوصل الفرد الى قناعة بأن اختياره ملائم، امـا اذا توصل الى غير ذلك فإنه سوف يبدأ بالبحث عن مهام ووظائف جديدة.
* **الاستقرار:** ويتولد لدى الفرد شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة ويكون قد حقق درجة من الاستقرار في مجاله الوظيفي حيث يبدأ بالاهتمام بصورة

(122) D.T. Hall, Careers in organization, Santa Monica, Calif: Good year Publishing, 1979, P.4.

(123) Ibid, P. 57.

اكبر في تخطيط مساره الوظيفي وتحديد ما يحتاجه عمله من مهام ومتطلبات وكفاءات جديدة.

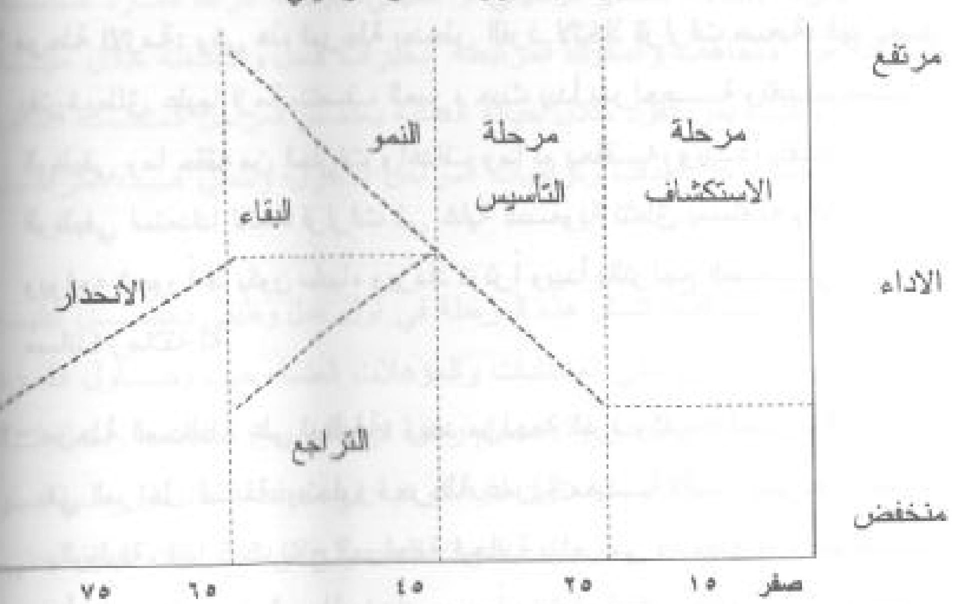
* **مرحلة الازمة:** وفي هذه المرحلة يضطر الفرد لاتخاذ قرارات صعبة، فهو يمر بفترة يطلق عليها ازمة منتصف العمر، حيث يبدأ بمراجعة وتقييم مساره الوظيفي وما حققه من انجازات وأهداف وما لم يحققه، ويبدأ بنقد مساره الوظيفي استعداداً لاتخاذ قرارات في غاية الصعوبة تتعلق بمستقبله واحتياجاته، ويواجه شعوراً قد يكون سلبياً، ويزداد توتراً ويبدأ بالتراجع الصحي وفقدان مساندة زملائه له.

٣- **مرحلة المحافظة على الوظيفة:** وبعد مراجعة الفرد وتقييمه لمساره الوظيفي في المراحل السابقة، وبتجاوزه مرحلة عمرية معينة فإنه يزداد تمسكاً بالوظيفة، فإذا كانت نتائج المراجعة ايجابية بناء على ما حققه من طموحات وأهداف، فإنه بهذه المرحلة يزداد حرصاً وانتماء لمكان عمله، اما اذا كانت نتائج تقييمه سلبية فسوف يتراجع في سلوكه وفي أدائه.

٤- **مرحلة الانحدار:** وهي مرحلة تراجع في المجالات كافة، وهنا يبدأ الفرد بالاستعداد للتقاعد ومغادرة مكان عمله، ويصبح دوره في هذه المرحلة استشارياً وعلى درجة كبيرة من الانسانية اضافة الى توقعه وتقبله لمرحلة التقاعد والبدء والاستعداد لتحقيق أهداف أخرى، وهذه المراحل هي نموذج يعتمد على وصف المراحل التي يمر بها الفرد اثناء مسارة الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (١٥)

شكل رقم (١٥)

مراحل تطور المسار الوظيفي



المصدر: سمير عسكر، المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للادارة – المجلد ١٤، العدد ٢ ربيع ١٩٩٠، ص ٥٠.

– دراسة العمل [١٢٤]

تتضمن دراسة العمل، دراسة وتحليل كل ما يتعلق بأداء العمل من أساليب وإجراءات ونماذج وخرائط ورموز، اضافة الى قياس الوقت، وذلك لتحديد الوقت المعياري اللازم للقيام بكل عمل (خطوة) مهمة، وتحديد العامل الماهر الذي يشترط وجوده لأداء هذه المهام، مع الافتراض أن بيئة التنظيم تتوافر فيها كل متطلبات العمل الضرورية، فدراسة العمل تتضمن دراسة الطريقة ودراسة الوقت.

(١٢٤) مهدي زويلف وآخرون، مصدر سابق، ص ١٥٨.

– دراسة الطريقة

فدراسة الطريقة هي التسجيل المنتظم للإجراءات والخطوات اللازمة لأداء العمل، وتهدف هذه الطريقة الى :

١- التعرف على الأساليب القائمة في أداء العمل لغايات تطويرها او تحسينها او إدخال اساليب عمل جديدة.

٢- تطوير مهارات وقدرات العاملين والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم حول الأساليب المستخدمة.

٣- العمل على دراسة الوقت او تحديد ما يعرف بالوقت المعياري المطلوب لأداء المهام.

٤- تقليل التكاليف واختيار الطريقة الأكثر ملاءمة او أسلوب العمل الاكثر ملاءمة واقل كلفة.

– **مراحل دراسة الطريقة** [١٢٥]

أولاً: مرحلة التخطيط. وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

– هنا لابد من تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية وتحديد المتطلبات المالية اللازمة للدراسة، اضافة الى ذلك لابد من توعية العاملين بنوع وأهداف وأهمية الدراسة.

– ضرورة تحديد ما هو مرغوب دراسته، أي تحديد الحالة والمكان وأسلوب العمل مع بيان أهمية دراسة هذه الحالة وما هي الفوائد المتوقعة من دراسة ذلك، وما هي التغيرات التي سوف يتم ادخالها بعد انتهاء الدراسة.

– تجهيز وتحضير ما تحتاجه الدراسة من ادوات ومعدات وأجهزة ضرورية.

(125) Harold E. Dales, Work Measurement, London: Pitman Publishing, 1972, P. 186.

ثانياً: مرحلة جمع المعلومات والبيانات

وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة طريقة العمل، حيث يعتمد نجاح وفعالية هذه الطريقة على مقدار ما يتم جمعه من بيانات ومعلومات ومن ثم العمل على تحليلها ودراستها، وفي هذه المرحلة يتم استخدام خرائط سير الإجراءات ورموزها لتسهيل وتنظيم استخدام هذه الطريقة، ولتسهيل عملية دراستها، فقد يتم استخدام الرموز الممثلة برموز خرائط سير الإجراءات مثل الدائرة، والسهم، والمربع، والمثلث المعكوس، وغير ذلك مما يلزم للقيام بهذه الدراسة. هذه الرموز يتم استخدامها لدراسة إجراءات العمل الإدارية ودراسة أساليب العمل المستخدمة. اما في دراسة الاتجاهات لدى العاملين، فإنه يتم استخدام استبانة يتم تطويرها لهذه الأغراض. واما في دراسة المعدات والآلات، فإننا نستخدم استمارة خاصة لغايات هذه الدراسة، وهنا يترتب على فريق الدراسة في هذه المرحلة استخدام كل ما يلزم للقيام بذلك.

وكذلك تتم دراسة حركة الأفراد العاملين اثناء تنقلهم داخل منظماتهم الإدارية بما في ذلك دراسة الوقت اللازم والوقت الفعلي اللازم لإنجاز المهام والواجبات.

ثالثاً: مرحلة عرض وتحليل المعلومات

وهنا تتم دراسة ما يتم جمعه من معلومات وبيانات لأغراض تحليلها وفق منهجية علمية* تستخدم بها اللغة الاحصائية لتحديد العلاقات والحصول على نتائج ايجابية يمكن الاستفادة منها، وفي عمليات التحليل لابد من استخدام وسائل تبسيط التحليل مثل الرسومات البيانية والأشكال المساعدة في الوصول للأهداف بصورة واضحة، كما لابد من استخدام ما يعرف باللوحات التتابعية للأفراد، وهي لوحات يتم تصميمها بهدف تسجيل ما يفعله الأفراد من أعمال وحركات ونشاطات. كما يتم استخدام ما يعرف بلوحة العمليات التتابعية للآلات والمعدات بهدف الحصول على وصف كامل لكل ما يتم داخل المنظمة الإدارية.

رابعاً: مرحلة التحليل النهائي

وذلك لتحديد كل ما يتعلق بالعمليات من حقائق ومعلومات؛ اضافة الى تحديد المعوقات والعمل على وضع حلول ملائمة لها، كما لابد من تحديد البدائل والوصول الى البديل الأمثل في أداء الأعمال.

وتستخدم طريقة العمل منهجية البحث العلمي لحل المشكلات والوصول الى حلول مثالية، لتسهيل العمليات التشغيلية وتبسيط الإجراءات والتخلص من كل ما هو غير ضروري، وعلى القائم بهذه الطريقة ان يستخدم كل الأدوات والمتطلبات اللازمة للقيام بهذه المهمة.

- **قياس العمل.** [١٢٦] يقصد بقياس العمل، تحديد الوقت اللازم لانجاز الأعمال، أي تحديد الوقت المعياري مع ضرورة توافر البيئة التنظيمية الملائمة وبكل عناصرها ومدخلاتها اللازمة لأداء الأعمال، وتتم طريقة قياس العمل من خلال المراحل التالية:

١- الاستفادة من التجارب السابقة.

٢- دراسات الانتاج.

٣- الملاحظات.

وبالنسبة للمرحلة الاولى، الاستفادة من التجارب السابقة، يتم فيها الاعتماد على استخراج متوسطات الانتاج لفترات زمنية سابقة، بحيث يتم تحديد انتاج كل فترة وبناء عليها يتم استخراج متوسط الانتاج لاعتماده مؤشراً على انتاج العمليات القادمة، وهذه الطريقة يعتمد عليها لأغراض التخطيط والتنبؤ والتأكد من ان كمية العمل وطريقتها تسير بالصورة الصحيحة، كما تشتمل هذه الطريقة على تحديد

(١٢٦) مصطفى عبيد ومحمد زكي، دراسة العمل، القاهرة، مطبعة نهضة مصر، ١٩٧٦، ص١٧.

الوقت اللازم للأداء، وايضا لفترات زمنية متعددة حتى يتم استخراج نسبة متوسط عامل الوقت اللازم للأداء.

أما دراسات الانتاج، فتعتمد على دراسات الانتاجية لفترات طويلة بهدف التعرف على الوقت المستغرق في أداء كل عملية للتأكد من حسن سير هذه العمليات، وملاحظة أن الوقت المستغرق لأدائها ملائم ولا يترتب عليه تأخير او زيادة في التكاليف، وهذه المرحلة يتم تحديد الوقت المبذول فيها بصورة دقيقة، أي تحديد الوقت المعياري اللازم مقارنة بالوقت المبذول على أرض الواقع.

في حين أن المرحلة الثالثة تعتمد على الملاحظات المباشرة في أداء الأعمال ومن ثم العمل على تدوينها، ولكن لابد من أن يقوم بالملاحظة أفراد لديهم الالمام بذلك ولديهم الخبرات السابقة للقيام بهذه الطريقة، وفي هذه المرحلة يتم الاعتماد على اسلوبين:

١- الملاحظة المستمرة.

٢- استخدام العينات.

ويعتمد أسلوب الملاحظة المباشرة على ملاحظة سير العمليات الانتاجية ومكوناتها واجزائها ضمن ظروف عمل مثالية ومحددة، ومن ثم تحليل هذه الملاحظات وتغييرها لإضافة ما هو جديد على هذه العمليات او الغاء او تطوير بعض منها، وهذه الطريقة سبقت الاشارة لها في مراحل الفكر الإداري الأولى والمتمثلة بنظرية الإدارة العلمية المتضمنة دراسة وملاحظة متغيرات، مثل الوقت، ومعدل العمل، وتتطلب هذه الطريقة القيام بدراسات استطلاعية لملاحظة واقع العمل مع امكانية استخدام اساليب اخرى* اذا احتاج العمل الى معلومات اضافية.

أما استخدام العينات، فهي طريقة يتم الاعتماد عليها في تسجيل عدد من الملاحظات في فترة زمنية لطريقة أداء الأفراد او الآلات، وذلك لتحديد نسبة الاستمرار في العمل والتوقف، وهذه الطريقة اكثر ما تستخدم في المصانع، لدراسة وقياس عمل الآلات المستخدمة في عمليات الانتاج، وتمتاز هذه الطريقة بأنها في غاية السهولة ولا يترتب عليها أي ردود فعل سلبية من العاملين، وهي تعتمد على الدقة في العمل وتساعد في عمليات التقييم.

- مراحل دراسة الوقت

١- **مرحلة الاختيار:** وتتم من خلال دراسة العمل المراد دراسته بدقة ووضوح مع تحديد اسباب اختيار هذا العمل والأسباب الداعية الى دراسته، والفوائد التي سوف تتحقق نتيجة القيام باختياره.

٢- **مرحلة التسجيل والتحليل:** وهنا يتم تسجيل كل المعلومات التي تم الحصول عليها وكذلك البيانات التي سوف تستخدم بما في ذلك معلومات عن اسلوب العمل المستخدم ومعلومات عن العمال، وكذلك ظروف العمل وبيئة التنظيم.

٣- **مرحلة التحليل:** وهنا يتم اختيار المعلومات والبيانات باستخدام أساليب احصائية متقدمة، وذلك لمعرفة المتغيرات الضرورية واستبعاد المتغيرات غير اللازمة، وذلك لتبسيط العمل وتقليل التكاليف والتخطيط لذلك في المستقبل.

٤- **مرحلة القياس:** وبعد القيام بالمراحل السابقة وتحليل المعلومات ودراستها ودراسة بياناتها، يتم الوصول الى طريقة واسلوب واضح ودقيق لقياس كمية العمل المنتجة، ومقارنة ذلك بالأهداف والتكاليف.

الفصل العاشر

تقويم الأداء

المفهوم والأهمية

تسعى التنظيمات الإدارية بأنواعها كافة الى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك للوصول الى الأهداف الرئيسة والفرعية وتكاليف معقولة، لذلك فإن مراعاة البناء التنظيمي الجيد وبكل عناصره، اضافة الى اتباع النهج الإداري الملائم الذي يعتمد عليه التنظيم في الوصول الى الأهداف ومراعاة البيئة وتغيراتها ومراعاة التأكد من كفاءة العمليات التنظيمية، ووظائف الإدارة بما في ذلك عملية تقويم الأداء بشقيه المؤسسي والفردي تعتبر من مقومات نجاح التنظيمات الإدارية الجيدة، ولذلك تحرص هذه المنظمات على ان يكون أداؤها وخدماتها التي تقدمها ذات مستوى عالٍ من الجودة.

ويلعب تقويم الأداء دوراً أساسياً في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير الى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات، ونتيجة لأهمية التقويم، فقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم ولهذه العملية الإدارية، فقد اشار Wexley and Latham في تعريفهما لهذا المفهوم على انه وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرتدة لعملية التقويم، يمكن للمنظمة تحديد سياساتها بخصوص التوجيه والتطوير،(١٢٧) كما

---

(127) J. Robin & others, Personnel Managing Human Resources in Public Sector, P180.

الفصل العاشر

تقويم الأداء

المفهوم والأهمية

تسعى التنظيمات الإدارية بأنواعها كافة الى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك للوصول الى الأهداف الرئيسة والفرعية وتكاليف معقولة، لذلك فإن مراعاة البناء التنظيمي الجيد وبكل عناصره، اضافة الى اتباع النهج الإداري الملائم الذي يعتمد عليه التنظيم في الوصول الى الأهداف ومراعاة البيئة وتغيراتها ومراعاة التأكد من كفاءة العمليات التنظيمية، ووظائف الإدارة بما في ذلك عملية تقويم الأداء بشقيه المؤسسي والفردي تعتبر من مقومات نجاح التنظيمات الإدارية الجيدة، ولذلك تحرص هذه المنظمات على ان يكون أداؤها وخدماتها التي تقدمها ذات مستوى عالٍ من الجودة.

ويلعب تقويم الأداء دوراً أساسياً في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير الى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات، ونتيجة لأهمية التقويم، فقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم ولهذه العملية الإدارية، فقد اشار Wexley and Latham في تعريفهما لهذا المفهوم على انه وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرتدة لعملية التقويم، يمكن للمنظمة تحديد سياساتها بخصوص التوجيه والتطوير،[١٢٧] كما

(127) J. Robin & others, Personnel Managing Human Resources in Public Sector, P180.

قدم Robin في تعريفه على أنه تقويم للأداء السابق وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين، اولهما اداري وما يرتبط به من قرارات ادارية (نقل، فصل، تدريب) وثانيهما سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات والعلاقات والطموحات للموظف في العمل. (١٢٨)

كما عرف عبد المعطى عساف ان تقويم الأداء "هو محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية، وذلك كضمانة اساسية لفعالية المنظمة في الحاضر، ولضمان تطورها واستمرارها في المستقبل، وقد حدد خصائص العملية بما يلي: (١٢٩)

١- انها عملية تعتمد التخطيط الموضوعي الجيد والملائم.

٢- انها ذات نتائج ايجابية.

٣- انها عملية مستمرة.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة، أن عملية تقويم الأداء، عملية ادارية مخططة تحتاج الى دراسة وتخطيط وتعتمد على تحديد وقياس الأداء في فترة زمنية محددة، كما تهدف هذه العملية الى تطوير الأداء وتطوير التنظيم للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، وتسعى هذه العملية الى التعرف على نواحي القوة والضعف في جوانب التنظيم وذلك لأغراض تقويمها وتصميمها من جديد، فهي بمثابة دليل يمكن الاسترشاد به في عمليات الاصلاح الإداري.

---

(١٢٨) مهدي زويلف ومحمد القريوتي، مبادئ الإدارة: نظريات ووظائف، ١٩٨٩، ص١٤٤.

(١٢٩) عبد المعطى عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، ربيع ١٩٨٨، ص١٧٤.

- تقويم الأداء المؤسسي

يعتبر تقويم الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية التي يحتاج لها العاملون في التنظيمات الإدارية الخاصة والحكومية، فهي جزء اساسي من العمل الإداري يهدف الى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات المختلفة وكيفية تحقيقها للأهداف المرسومة. وما زالت عملية التقويم المؤسسي تفتقر إلى وجود اطار نظري متكامل، فهي تعتمد ولا تزال على محاولات يبديها الباحثون في هذا المجال بهدف تحسين أداء التنظيمات الإدارية بالتعرف على نواحي الضعف والقوة كذلك، وبالتالي فإن هذه العملية ما زالت في مراحلها الأولى بسبب تنوع أهدافها وضعف الحوافز وعدم بلورة آلية واضحة للقيام بها، وعلى الرغم من ذلك، فإن عملية تقويم الأداء يجب ان تتضمن الأبعاد التالية: (١٣٠)

١- مدى الفعالية

٢- مدى الكفاءة

٣- امكانية التطوير

ولذلك يجب أن يسعى تقويم الأداء المؤسسي الى مقارنة الواقع ونتائجه مع أهداف التنظيم، ولكن ما يؤخذ أحيانا، أن هناك الكثير من الأهداف التي يصعب قياسها كمياً، بل هي أهداف فرعية، ولا يمكن قياسها الا قياساً نوعياً، كما يجب أن يتناول هذا التقويم، تحليل الجوانب المتعلقة بالوظائف في أي مستوى إداري لمعرفة مدى كفاءة استخدامها للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وهنا لابد من العمل على مقارنة الانتاج مع الأهداف المرسومة مسبقاً، ولابد كذلك في هذه العملية من السعي الى التأكد من مدى سلامة البناء التنظيمي ووجود ادوات وقنوات

---

(١٣٠) علي الكواري، ادارة المشروعات العامة في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، الرياض ١٩٨٢.

وإمكانيات ادارية وفنية قادرة على الاستجابة للتغيرات والتطورات الجديدة، حيث تقوم عملية التقويم بفحص النظم والأساليب والأساليب الفنية، لذلك يجب تطوير المعايير بناء على أسس علمية واضحة ومحددة لقياس أداء المؤسسات، فالاعتماد على آلية تقويم مؤسسي غير موضوعية ولا تستند الى أسس علمية سوف تؤدي الى توجيه خاطئ وتخلق صورة مشوهة تعرقل الأداء وتقويم الأداء، وبالتالي فإن التقويم المؤسسي السليم، يتطلب بناء نظام متكامل يأخذ بعين الاعتبار طبيعة التنظيمات وأهدافها ومخرجاتها والمحددات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في البيئة المحيطة.

- **مستويات تقويم الأداء المؤسسي** (١٣١)

هناك ثلاثة مستويات لتقويم الأداء المؤسسي يمكن تحديدها كما يلي:

١- تقويم الأداء العام: وهو مستوى يتضمن تقويم الأداء على مستوى كل قطاعات الدولة الانتاجية، واحيانا يشير هذا المستوى الى تقويم كل قطاع انتاجي لوحده.

٢- تقويم الأداء المؤسسي الخاص: وهو مستوى يشير الى تقويم أداء المنظمة ككل متكامل اضافة الى تقويم انجاز اقسامها او وحداتها الإدارية، وهذا يجعل المنظمة هي وحدة التقويم الأساسية.

٣- تقويم الأداء الفردي: وهنا يكون الفرد العامل هو وحدة التقويم الأساسية، حيث يشير هذا المستوى الى تقويم أداء الأفراد العاملين داخل التنظيم.

(١٣١) يوسف حمامي، تقويم الأداء المؤسسي، ١٩٩٣، ص٣.

- **ابعاد الأداء المؤسسي**

يشير كتاب الإدارة، خاصة الباحثين في هذا الموضوع الى ان هناك بعدين يقوم عليهما الأداء او الانجاز المؤسسي، وهما: (١٣٢)

١- مستويات الأداء ضمن المنظمة الواحدة، وهذا البعد يشير الى ان هناك ثلاثة مجالات هي:

- مستوى المنظمة
- مستوى العمليات
- مستوى العمل

٢- عناصر الأداء الرئيسة: وهذا المستوى يشير الى أن هناك ثلاثة مجالات:

- الأهداف، وهي تتضمن ضرورة تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء اضافة إلى توقعات الزبائن أو العملاء، وكذلك توقعاتهم وتكاليف تحقيق هذه الأهداف.
- التصميم، وهذا يشير الى الهيكل التنظيمي وكيفية تحديده وشكله وكل متطلباته الضرورية لتحقيق الأهداف.
- الادارة، وتمثل النهج او الفلسفة الإدارية لكل من التنظيم القائم، والعمليات التشغيلية والعاملين في التنظيم.

إن توحيد ودمج هذين البعدين يؤدي الى الحصول على ما يعرف بنموذج متغيرات الأداء والبالغ عدده تسعة متغيرات، وهي موضحة في الشكل رقم (١٦)

(١٣٢) يوسف حمامي، مصدر سابق، ص ٦.

شكل رقم (١٦)

الابعاد الرئيسة للأداء المؤسسي

البعد الأول

		الأهداف	التصميم	الإدارة
	المنظمة	اهداف المنظمة	تصميم المنظمة	ادارة المنظمة
البعد الثاني	العمليات	اهداف العمليات	تصميم العمليات	ادارة العمليات
	الافراد	أهداف الافراد	تصميم اداء الافراد	ادارة الافراد

المصدر: يوسف حمامي، تقويم الأداء المؤسسي، ١٩٩٣، ص٧.

ويشير البعد الثاني في تحديد الأهداف، الى ان لكل منظمة أهدافا رئيسة وأهدافا فرعية تسعى الى العمل على تحقيقها، وهي تمثل القيم والاتجاهات التي تؤمن بها المنظمة والتي يتم تحديدها في مراحل البناء الأولى للتنظيم الإداري، اضافة الى العمل على اشباع حاجات الأفراد وتقديم الخدمات، كما في القطاع الحكومي، حيث تعمل التنظيمات على تحقيق أهداف عدة منها: توفير خدمة ذات جودة عالية، والعمل على اشباع حاجات العملاء، وتقليل التكاليف وتبسيط تقديم الخدمات. اما تصميم المنظمة، فهي عملية تشير الى البناء التنظيمي ووضع الهيكل التنظيمي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المستويات الإدارية وبين أجزاء كل مستوى. أما ادارة المنظمة فهي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

- نماذج تقويم الأداء المؤسسي (١٣٣)

حتى تتم عملية تقويم الأداء المؤسسي، لابد من البحث فيها من الجوانب كافة بهدف تحقيق نتائج أفضل وعلى درجة من الموضوعية والوضوح، وهناك نموذجان لابد من التطرق اليهما، هما :

- نموذج اداء المنظمة

- نموذج عملية تقويم أداء المنظمات

يمثل هذان النموذجان الأسس والعناصر الضرورية لتطوير أداء المنظمات الإدارية والتي يجب على إدارة التنظيم الالمام بها والقدرة على تطبيقها مع مراعاة أن لكل تنظيم طبيعة وظروفا وأهدافا تختلف عن غيره من التنظيمات الأخرى، الأمر الذي يعني انه لابد للادارة من الاستفادة من هذه النماذج مع العمل على تطوير معايير ملائمة لطبيعة كل تنظيم اداري، فنموذج أداء المنظمة، يركز على دراسة عدة متغيرات لها أثر كبير على اداء التنظيم، وتشتمل هذه المتغيرات على ظروف التنظيم، والثقافة التنظيمية، واستراتيجيات التنظيم، اضافة الى محددات تصميم التنظيم، هذا النموذج يعمل على تحديد المتغيرات الرئيسة المؤثرة في الانجاز، والبحث بها ودراستها وتحليلها والاستفادة منها في عمليات التخطيط في المستقبل.

أما نموذج عملية تقويم أداء المؤسسات، فهو نموذج يتضمن ست مراحل تعتبر ضرورية لتقويم أداء المؤسسات الإدارية، وتتمثل هذه المراحل في الاعداد للعملية، وتحديد الأهداف، ووضع المعايير، وتقييم الهيكل، وتقييم التطبيق، وتحليل المعلومات. ويوضح الشكل رمم (١٧) هذه المراحل :

---

(١٣٣) يوسف حمامي، مصدر سابق، ص ١٠.

شكل (١٧)

مراحل نموذج عملية تقويم أداء المنظمات

مرحلة الاعداد للعملية

مرحلة تحديد الأهداف

مرحلة وضع المعايير

مرحلة تقييم الهيكل

مرحلة تقييم التطبيق

مرحلة تحليل المعلومات

وهنا تتضمن عملية الاعداد للعملية، ضرورة الموافقة والدعم من الإدارة العليا مع فريق العمل الداخلي او الخارجي على طبيعة العملية، ومحاولة تحديد أسباب القيام بعملية تقويم أداء المنظمة والهدف من ذلك، ومن سوف يقوم بهذه العملية؟ وما هي المستلزمات والتكاليف المادية المترتبة على ذلك؟

أما في مرحلة تحديد الأهداف، فإنه لابد من العمل على تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية لعملية التقويم، وتحديد أهداف كمية ونوعية لامكانية قياسها ومقارنة نتائجها مع ما تم تحديده من أهداف.

وفي مرحلة تحديد ووضع المعايير اللازمة لتقويم الأداء لابد من توافر خصائص معينة في هذه المعايير، وتتمثل هذه الخصائص في ضرورة وضع اوزان لهذه المعايير لكي يتم التمييز بينها، والعمل على ضرورة مقارنة الأداء مع هذه المعايير لكي تتعرف الإدارة على طبيعة عملياتها الانتاجية وجدواها الاقتصادية، كما أن عملية تقويم هيكل نظام التقويم فإنه لابد من اختيار عملية التقويم، حتى تتأكد الموضوعية في هذه العملية، اضافة الى ضرورة تقويم التطبيق العملي لهذه العملية بكل أبعادها، كما لابد في المرحلة الاخيرة من دراسة وتحليل المعلومات والبيانات بمشاركة كل الأطراف في هذه العملية اضافة الى البحث في التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات.

- أهداف تقويم الأداء

ان عملية التقويم المؤسسي تهدف الى تحقيق الفوائد التالية:

١- توفير ادوات ومعايير لقياس انتاجية الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات والتخطيط اضافة الى توفير معلومات ضرورية لعمليات الترقية، او النقل والاجور، كما تتم مراجعة أساليب استقطاب العاملين من خلال ما توفره عمليات التقويم من معلومات.

٢- تنمية وتطوير المنظمات الادارية، كما تعتبر عملية التقويم المؤسسي اساس التقدم في الوظيفة وتنمية الابداع وتشجيع الابتكار، وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف.

٣- تساعد على التخطيط المستقبلي للتنظيمات الادارية، حيث تساعد المنظمة على رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة التحديات واتباع سياسات اكثر فعالية وواقعية.

- معوقات تقويم الاداء المؤسسي

تواجه عمليات تقويم الأداء المؤسسي كثيرا من المشكلات والتحديات التي لابد من العمل على ايجاد الحلول الملائمة لها، حيث تعتبر الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء من المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة، وخاصة ان لكل منظمة ادارية أهدافا وخصائص تختلف عن غيرها، الأمر الذي يجعل اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء المؤسسي في غاية الصعوبة، اضافة الى ذلك هناك بعض المنتجات والخدمات التي يصعب قياسها كميا، وعلى الرغم من ذلك فإن المشكلات والمعوقات يمكن تحديدها كما أشار الدكتور يوسف حمامي بما يلي:(١٣٤)

أولا: الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقويم الأداء المؤسسي للوصول الى نموذج يستند الى اطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية، وقد تكون الصعوبة هنا سبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

ثانيا: الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات، حيث هناك العدد الكثير من المتغيرات التي يمكن تطويرها والتي تختلف من منظمة الى منظمة، فعملية تحديد المتغيرات للوصول الى نموذج متكامل للتقويم المؤسسي اضافة الى صعوبة دراسة أثر المتغيرات الخارجية والداخلية وأثر المتغيرات بعضها مع بعض يجعل عملية التقويم في غاية الصعوبة.

---

(١٣٤) يوسف حمامي، مصدر سابق، ص ١٦.

ثالثا: الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقويمه، وهنا لابد من مراعاة الاولويات في عملية تقويم الأداء المؤسسي وتحديد الجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية واكثر ارتباطا بالأداء.

رابعا: هناك صعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية او تطوير معايير نوعية لقياس أداء المنظمة في المخرجات النوعية، وعملية تطوير معايير ملائمة تعتبر في غاية الصعوبة.

خامسا: النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقويمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

- قياس الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه بصورة اكثر من الأهتمام بأي هدف أخر، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء الوظيفي من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الادارة بمعلومات وبيانات تعتبر في غاية الاهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الاداء الوظيفي مجالين: المجال الأول يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني، يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال الى وظيفة ذات مهام وواجبات اكثر مما كان يقوم به، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الانجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي.(١٣٥)

---

(١٣٥) علي عبد الوهاب، تقييم الأداء: دراسة تحليلية، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، مسلسل رقم ١٦٤، تموز ١٩٧٤، ص ٥.

وتستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي العاملين وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم ان يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسة للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه .

- معايير قياس الأداء

هناك نوعان من المعايير المستخدمة في قياس الأداء: المعايير الكمية والمعايير التقديرية المرنة، فالمعايير الكمية تشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميا، مثل عدد الوحدات المنتجة، او كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات نقد ذات قوة شرائية معينة، ويطلق على هذا النوع من المعايير، مقاييس الانتاجية.

أما المعايير التقديرية المرنة، فهي معايير تعتمد على اصدار احكام او تقديرات، يضعها افراد لديهم خبرة ومعرفة في هذا المجال، وهذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الانجاز في بعض الاعمال، كعمل المشرف. ويتم اختيار المعايير بناء على طبيعة الخدمة او السلعة المنتجة، فكل معيار له استخداماته وايجابياته، وتتصف المعايير الكمية بجوانب ايجابية مثل:

- عدم تأثرها بموضوع التمييز كونه يعتمد على متغيرات قابلة للقياس.
- ارتباطها عادة بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء.

أما سلبيات هذه المعايير فتتمثل في:

- التركيز على الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميا والموصوفة بالموضوعية، لذلك فإن النظر لبعض الوظائف من جانب واحد وقياسها، لن يعطينا صورة

دقيقة عن الأداء، حيث لا يتطرق هذا الأسلوب الى بعض الجوانب المهمة، مثل جودة الانتاج، وحجم الجهود المبذولة من العاملين، وأسلوب العمل.

- يحتاج اعداد هذه المعايير الى وقت طويل.
- يحتاج تطوير هذه المعايير الى تكاليف مادية كبيرة.

ويوضح الشكل رقم (١٨) بعض الأمثلة على المعايير الكمية

معايير الأداء الكمية

مسمى الوظيفة	المقياس
• كاتب على الالة الطابعة	عدد السطور كل اسبوع
• ادخال معلومات على الكمبيوتر	عدد الحروف وكذلك الاخطاء
• محاسب في بنك	عدد النقود الناقصة أو الزائدة
• مراقب جودة	عدد الاخطاء التي اكتشفها

لذلك، فإن المعايير المستخدمة يجب ان تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه مع مراعاة قدرات ومؤهلات العاملين الذين نرغب في قياس انجازهم، وان يكون المعيار مفيدا في حال استخدامه، وان يكون سهل التطبيق وملائما من حيث التكاليف، وان يراعى في اعداده كل من القائم على عملية التطبيق، والمنظمة المراد قياس اداء موظفيها، وكذلك الموظف الذي نرغب في قياس ادائه.

- أهداف قياس الأداء الوظيفي [١٣٦]

١- التحقق من مدى تطابق نتائج الاداء الفعلي مع النتائج المطلوب الوصول اليها.

٢- متابعة عملية التنفيذ للوصول الى الأهداف.

٣- القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء.

٤- تطوير عملية الاشراف الاداري.

٥- مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.

٦- ايجاد طريقة علمية للتقييم.

٧- تحديد الأعمال والمهام.

٨- رفع مستوى الانتاجية.

- فوائد عملية قياس الاداء الوظيفي

١- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

٢- تنمية الشعور بالمسؤولية.

٣- تطوير نظام رقابي جيد.

٤- تحقيق العدالة.

٥- تنمية المهارات القيادية.

٦- تحسين آليات التدريب.

٧- الابتعاد عن المحسوبية والعشوائية.

---

(١٣٦) علي السلمي، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٠، ص ١٥.

٨- تزويد الإدارة بالمعلومات.

٩- زيادة فعالية التخطيط وكفاءته.

- عناصر ومعايير الاداء الوظيفي

هناك عناصر ومعايير يجب ان تتضمنها عملية تقييم أداء العـــاملين فـي المنظمات الادارية، ويعتبر توافر هذه العناصر والمعايير شرطا اساسيا لنجاح هـذه العملية، وهذه العناصر هي:

١- التدريب كعملية متكاملة، والتوجيه، والموارد البشرية بما تتضمنه من كفـاءات ومهارات وقدرات، والعدالة، والحوافز المادية والمعنوية، ومراعـاة عنصـر الوقت، وبذل المزيد من العمل للحصول على تخطيط ذي كفاءة عالية، وهـذه العناصر تشير ايضا الى ضرورة الاهتمام بكل وظائف الادارة.

أما المعايير الواجب توافرها في عملية التقويم فهي:

٢- استخدام مقياس تقديري يتراوح ما بين ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز، وهذه التقادير يتم إعطاؤها اوزانا رقمية لبيان القيمة الفعلية لهذه المعايير، وفي هذه المعايير لابد من التركيز على المعايير الكمية والنوعية في تقدير وقيـاس الانجاز.

- خصائص تقييم الأداء الوظيفي [١٣٧]

لابد من توافر عدة خصائص منها:

١- أن عملية تقييم الاداء عملية مخططة منظمة منهجية.

---

(١٣٧) جاسم خلف ومحمد علي، دراسة استشارية حول تحسين انظمة تقييم اداء العاملين في امانة الخدمة العامة في الجماهيرية الليبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٥، ص٤.

٢- انها عملية ايجابية ديناميكية مستمرة.

٣- تحديد المهام والمستويات.

٤- تحليل النتائج وتحديد مصادر واسباب الانحراف.

٥- تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا.

- متطلبات قياس الأداء الوظيفي [١٣٨]

هناك عدة متطلبات يجب توافرها لقياس الأداء الوظيفي، وهي:

١- العمل على اشراك جميع العاملين في اعداد ووضع أهداف التنظيمات الإدارية.

٢- العمل على ايجاد ووضع نظام دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتوصيفها.

٣- ايجاد نظام معلومات وبيانات فعال.

٤- وضع أسس واضحة لقياس الأهداف.

- خطوات قياس الاداء الوظيفي

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقيق الشروط المطلوبة، فإنه لابد من اعداد وبيان الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الخطوات في:

١- وضع معدلات قياس

٢- مقارنة النتائج مع المعدلات الموضوعة.

٣- تحديد وبيان النتيجة في ضوء الأداء.

---

(١٣٨) عبد المعطي عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، ١٩٨٨.

٤- استمرارية عملية القياس.

- معوقات قياس الأداء الوظيفي

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في التنظيمات الإدارية مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، اذا لابد للتنظيمات الادارية الحديثة من العمل على قياس اداء موظفيها، وذلك للبقاء والاستمرار، فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على معلومات وبيانات حول الأداء الوظيفي لغايات التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة تعتبر من مقومات التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة، لذلك لابد من مراعاة الامور التالية التي تعتبر من المعوقات والتي لابد من العمل على تجنبها عند القيام بقياس الأداء، وتتمثل هذه المعوقات في:

١- يجب الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الاداء، اضافة الى ضرورة الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات.

٢- الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.

٣- لابد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثر بالمركز الوظيفي او التأثر بنتائج أخر تقييم.

٤- عدم وضوح الاهداف من جراء القيام بهذه العملية، ويعتبر ذلك من المشكلات والمعوقات التي تواجه القائمين بهذه الأمور.

٥- صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أم النوعية.

٦- أخطاء الهالة، وهنا لابد من الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقييم او صفة غالبة من صفات الموظف المراد تقييمه.

- طرق قياس الأداء الوظيفي

أولا: طريقة استخدام الادارة بالأهداف

تستخدم هذه الطريقة كونها تعتمد في تركيزها على الأهداف المراد انجازها في المستقبل، وهذا اشارة الى ان هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الادارية، اضافة الى مراعاة الاولوية في هذه الأهداف سواء أكانت اهدافا فرعية أم رئيسة، وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية، حيث يلاحظ هنا أن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه انجازها في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله والعمل على ايجاد الحلول الملائمة لها، ويترتب على هذه الطريقة نتائج ايجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الادارات والأفراد والعمل على تحمل المسؤولية وتحديدها ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل، ولكن وبالرغم من ايجابيات هذه الطريقة، الا أنها تواجه مشكلات عدة منها: (١٣٩)

١- تفترض هذه الطريقة أن الأهداف الموضوعة تتفق مع أهداف المؤسسة أو التنظيم القائم.

٢- لا يوجد معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الانجاز.

٣- عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقييم.

(139) George S. O'Diorne, "Management by Objective", NewYork, Pitman Publishing Corp, 1965.

لذلك فإن هذه الطريقة كما يقول Durony ملائمة لقياس الانجاز وتقييمه لوظائف محددة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في منظمات الأعمال والخدمات، فهذه الطريقة ذات كفاءة عالية في المشروعات التنموية، حيث يعتبر Peter Dracker من الرواد الذين طالبوا باعتماد هذه الطريقة في أداء الأعمال وتقييمها، حيث يحقق الفرد ذاته من خلال تحمله لكامل المسؤولية الناتجة وفقا لهذه الطريقة عن مشاركة في العمل وتحديد معايير أدائه، وهنا يشير O'DIORNE الى أن الإدارة بالأهداف، هي طريقة يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف العامة والعمل على تنفيذها، ففي هذه الطريقة يواجه العاملون انفسهم ويراقبونها ذاتيا لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها والتزموا بتحقيقها (١٤٠)

ولاستخدام هذه الطريقة متطلبات يجب توافرها حتى يكون هناك درجة عالية من الكفاءة والفعالية في حالة استخدامها، وتتضمن هذه المتطلبات:

١- ضرورة العمل على وضع وتحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح والقابلية للقياس.

٢- ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز هذه الاهداف.

٣- اختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة والواقعية.

٤- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها بمعلومات وبيانات كثيرة.

٥- تطبيق نظام حوافز يشجع العاملين على العمل.

٦- ترسيخ مفهوم المساءلة لدى العاملين.

٧- توعية العاملين بهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

(١٤٠) خالد الشيزاوي، "طرق تقييم الأداء"، عمان، شؤون الخدمة المدنية، ١٩٩٠.

ثانيا: طريقة التوزيع الاجباري

تميل هذه الطريقة الى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها احصائيا عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين وذلك لتجنب أخطاء الطرق السابقة، حيث يتفاوت اداء العاملين من الممتاز الى الضعيف، ووفقا لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون اداء ممتازا، وقلة قليلة يحققون أداء ضعيفا، بينما الغالبية العظمى يكون أداؤها متوسطا، ويلاحظ ان استخدام هذا الأسلوب يشير الى أن أداء العاملين يميل الى التوزيع كأي ظاهرة عادية، وهنا يقوم المشرف او القائم على عملية التقييم بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات تم اعدادها سابقا وتتراوح بين الضعيف والممتاز. (١٤١)

ثالثا: طريقة تسجيل الاحداث

وتعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم، ويدون في هذا السجل الاحداث الحرجة والايجابية التي قام بها او واجهها الموظف اثناء تأديته لعمله، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الاحداث، اما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله اثناء القيام بهذه العملية. وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة واثناء مواجهة هذه الاحداث، الا ان هذا الأسلوب يحتاج الى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.

رابعا: طريقة الدرجات

---

(١٤١) ربحي الحسن، تقييم أداء الموظفين، ص ٦٦ بدون تاريخ.

وهنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الموظف، وتقسم كل منها الى درجات تعطي أرقاما للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا او تصاعديا وفقا لكفاءتهم في أداء اعمالهم، وتتفاوت هذه الاوزان وفقا لتقديرات المشرف، فأحيانا يعطي الوزن (١) للدلالة على ادني درجات لنتاجية العامل، والرقم (١٠) للدلالة على أعلى درجات الموظف، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة الأداء بين الموظفين، حيث يتم تجزئة عمل الموظف الى أجزاء يعطي كل جزء وزنا معينا ويقارن مع العامل الأخر، أي توصيف اعمال الموظف، ويعطي كل وصف وزنا معينا يدل على أهميته.

- استخدامات تقويم الأداء الفردي داخل المؤسسات

١- اتخاذ قرارات ادارية رشيدة وعلى المستويات كافة ولجميع الأغراض.

٢- توفير بيانات ومعلومات ضرورية للادارة.

٣- الاستخدام الامثل للموارد البشرية.

٤- ارشاد العاملين وتوجيههم.

٥- تحسين الأداء.

٦- التخطيط.

ويشترط في عملية التقويم ان تكون مخططة ومعتمدة على قواعد واساليب علمية واضحة، ويهدف هذا التقويم المؤسسي والفردي الى الكشف عن ابعاد مهمة، مثل مدى الكفاءة، ومدى الفعالية، وامكانية التطوير، لذلك لابد من اقامة نظام فعال للتقويم يعتمد على البساطة والوضوح، والواقعة، وأن تستمر عملية التقويم بشكل مستمر وبشكل يسمح الاستفادة من نتائجه في عمليات التصحيح والتطوير وايجاد الحلول للمشكلات التي يتم التعرف عليها.

- من يقوم بعملية التقويم [142]

حتى تنجح عملية التقويم لابد من قيام جهة او جهات معينة بذلك والاشراف عليها، لذلك هناك انماط معينة تتولى الاشراف على هذه العملية، هي:

١- تقييم الرئيس للمرؤوسين، وهنا يقوم المشرف المباشر على العاملين بهذه العملية وتسجيل نتيجة اعماله، ومن ثم يقوم الرئيس بمراجعة ومناقشة نتائج التقويم.

٢- تقييم الزملاء للموظف، وهنا يقوم زملاء الموظف العاملون معه وبالمستوى الإداري نفسه بتقييم عمله، وهنا يكون هذا الشكل من التقييم اكثر موضوعية حيث لا يوجد تحيز شخصي ضد الموظف، فهناك اكثر من رأي في عملية التقويم.

٣- تقييم المرؤوسين للرئيس، وهي من اكثر الانماط ديموقراطية، حيث يقوم الموظفون بتقييم رئيسهم المباشر.

٤- التقييم عن طريق لجنة، وهنا يتم تشكيل لجنة من الرئيس المباشر والرئيس الاعلى وكذلك عدد من الأشخاص الموثوق بهم لكي يقوموا بتقييم أداء الموظف.

٥- تقييم الموظف لذاته، وهنا يترك الأمر للموظف لكي يقوم بتقييم ادائه، وهذا أحد الانماط التي تستخدم لغايات التطوير خاصة في ما يتعلق بالجوانب السلوكية.

---

(١٤٢) انظر الى: ربحي الحسن، مصدر سابق، ص ٦٠.

Wendell French, The Personnel Management Process Boston: Houghton Mifflin Company, 1970, P229-300.

الفصل الحادي عشر

الثقافة المؤسسية

المفهوم والأهمية

تمثل الثقافة المؤسسية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع احد ان ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها، لذلك فالثقافة، مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين، فهي كما عرفها مدبولي "الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بوساطة الافراد في أي مجتمع"[143]، كذلك عرفها Edward taylor، بأنها كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والاخلاق والقانون

---

(١٤٣) جلال مدبولي ، دراسات في الثقافة والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ،١٩٨٤، ص١٣.

والاعراف وغير ذلك من الامكانيات والعادات التي يكتسبها الانسان باعتباره عضوا في المجتمع. (١٤٤)

- **خصائص الثقافة:**

هناك عدة خصائص للثقافة يمكن تحديدها وفقا للتعاريف التي كتبها الادب الاداري بما يلي:

- ان الثقافة هي نماذج.
- انها شيء قابل للتعلم.
- انها قابلة للانتقال من مكان الى مكان.
- أنها شيء يشترك به الناس.
- أنها تختلف من مجتمع الى مجتمع.
- انها شيء غير ملموس ولا يمكن تعلمها عن طريق الاحساس بل من خلال ملاحظة الاثر الذي تحدثه.

لذلك تكون الثقافة ظاهرة اجتماعية تأخذ مكانها في عقول افراد المجتمع حيث يساهم كل فرد في تكوينها، لذلك ترتكز الثقافة على مجموعة من المقومات التي يمكن ايرادها كما يلي: (١٤٥)

- اللغة

(١٤٤) تومسون مايكل، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، الكويت، ١٩٩٧، ص ٩.

(١٤٥) محمد علي وعلي عبد الرزاق، المجتمع والثقافة والشخصية: مدخل الى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية، ١٩٨٥، ص٣٤٤، ٣٥١، ٣٥٥.

- العلم
- الفن والأدب
- الفلسفة
- الاعراف
- القوانين

فالثقافة التنظيمية، تتضمن في معناها، مفهوم الثقافة المؤسسية التي تعد موضوعا جديدا من الثقافة التنظيمية، وقد بدأ البحث في هذا المجال في بداية الثمانينات، وظهرت مدرسة ثقافة المنظمات التي عالجت هذه الموضوعات بأن ثقافة المنظمة هي كثقافة المجتمع تشتمل على اشياء غير محسوسة كالقيم والمعتقدات والمفاهيم والسلوك التي تختلف من بيئة تنظيمية او مؤسسية الى بيئة تنظيمية ومؤسسية أخرى، وهذا الاختلاف يبنى على مجموعة من الأسس تتمثل في:

١- اختلاف المنظمات والمؤسسات في أهدافها وتوجهاتها يترتب عليه اختلاف في اشكال وملامح الثقافة التنظيمية او المؤسسية.

٢- كل ثقافة مؤسسية ترتبط بشكل أو بأخر بثقافة المجتمع الموجودة فيه، فاختلاف المجتمعات يؤدي الى اختلاف في الثقافات.

لذلك يمكن القول، إن الثقافة ما هي الا حصيلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي، وتكمن أهمية الثقافة المؤسسية في أنها توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك المؤسسي من خلال توجيه سلوكيات الافراد، وبالتالي فإن الثقافة المؤسسية قابلة للتعليم، ومن السه

نقلها للاجيال والأفراد الجدد، كما انها مشتركة بين جميع العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على توحيد البناء المؤسسي وتمنع حدوث الصراعات والنزاعات.

- نظريات الثقافة المؤسسية

كأي ظاهرة تنظيمية او ادارية فإنه لابد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة والاستفادة منها والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الاداري، وتتمثل هذه النظريات في: (١٤٦)

أولا: نظرية الثقافة القوية

تشير هذه النظرية الى ان قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عن اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وانجاز جيد من خلال:

* الأهداف مشتركة لجميع العاملين.
* الاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

ثانيا: نظرية التوافق

وتشير هذه النظرية الى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها اذا كانت ساكنة او

(146) L. Nelson and J.C. Quick. Organizational Behavior : The Essentials. St. PAUTMN: West Publishing, 1996, P. 256-266.

متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الادارة على اتخاذ القرارات الادارية الناجحة.

ثالثا: نظرية التكيف

وضمن هذه النظرية، يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والابداع.

- عناصر الثقافة المؤسسية

لقد ذكر كل من Bartol و Mantin وجود ثلاثة عناصر تحتويها الثقافة المؤسسية، وهي: (١٤٧)

* التوجية
* الشمولية
* القوة

ويشير عنصر التوجيه الى الكيفية التي توجه بها الثقافة المؤسسية التنظيمات للوصول الى أهدافها. أما الشمولية، فيقصد بها قوة انتشار الثقافة المؤسسية بين المستويات الادارية داخل المنظمة وبين العاملين فيها، وما مدى

(147) Kathryn M. Bartol and David C. Mantin Management. U.S.A, McGraw-Hill, 1991, P103.

ودرجة الضغط الذي تشكله عليهم. وهذه العناصر لها دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق ما تشكله من ضغوط وقناعة لدى الافراد العاملين فيها، وهناك عدة جوانب تلعب دورا مهما في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة المؤسسية تتمثل في: [١٤٨]

١- البيانات الرسمية، وتتضمن مبادئ التنظيم وأنظمته وأهدافه وتوجهاته.

٢- تصميم المبنى، حيث لهذا التصميم أثر واضح على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ومفهومهم للتنظيم.

٣- القدوة، وهي تمثل سلوك الادارة العليا نحو العاملين.

٤- الرموز، وهي تشير الى انظمة الحوافز والمكافآت.

٥- الروايات والقصص والاساطير، وهي كل ما يكتب او يقال حول المنظمة.

٦- اهتمام الرؤساء ، وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء.

٧- ردود الفعل تجاه الازمات، وهي كيفية تعامل المديرين والعاملين تجاه الازمات.

٨- التركيب التنظيمي، ويشير الى درجة المركزية واللامركزية والسلطة واتخاذ القرارات.

٩- سياسات التعيين والتشغيل.

(148) Schein H. Edger, "The Role of the founder in Creating Organization Culture, Organization Dynamic, 1983, P. 21-24.

– مستويات الثقافة المؤسسية

هناك عدة مستويات للثقافة المؤسسية يمكن اجمالها بما يلي: [١٤٩]

أولاً: المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الاشياء التي يقوم الانسان بصنعها، وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الافراد، والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم، والقصص، والطقوس، والرموز.

ثانياً: المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من انماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الاشارة الى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار اكثر منه في قيمة الافراد الاخرين. أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الاداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة الى المهارات والقدرات المتوافرة في الاشخاص القائمين بهذه الوظائف.

ثالثاً: المستوى الثالث: ويشير الى الفرضيات، وهي الاشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الافراد لما يدور حولهم.

– القيم المؤسسية

تظهر أهمية دراسة القيم في الثقافة المؤسسية كونها تشكل اساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم واهدافهم وتطلعاتهم، فالقيم قد يكون لها آثار سلبية او ايجابية على سلوك الافراد وأدائهم، لذلك فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات العمل الاداري الناجح.

(149) L. Nelson and J. C. Quick. Organizational Behavior : The Essentials, ST. PAULMN: West Publishing 1996, P 256-266.

ولذلك يمكن تعريف القيم المؤسسية بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤهـا ويتعايشون معها ويعبرون عنها.(١٥٠) وقد عرفها كل من David Francis & Micheal Woodcock ، بأنها معتقدات بخصوص ما هو حسن او سيئ وما هو مهم أو غير مهم، اذا ان قيم الافراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، وبالتالي فإن قيم الافراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم.(١٥١)

– مراحل تطور القيم المؤسسية

مرت هذه القيم بمراحل عدة، نتيجة للتغير والتطوير ، فقد اثر التطور في تشكيل واعادة تشكيل هذه الثقافة المؤسسية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة المؤسسية بالمراحل التالية: (١٥٢)

أولا: المرحلة العقلانية

وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان taylor من رواد هذه النظرة التي نظرت للانسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم أفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، الا ان هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور

---

(١٥٠) عواد عبد الكريم سلامة، اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، ١٩٩٥، ص ٤٢-٥٨.

(151) D. Francis and Woodcock. Unblocking Organizational Culture. Glenview, Scott, Farsman, 1990.

(152) D. Francis and woodcock, Ibid, 1990.

الفكر الاداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى، من قيم مادية الى قيم معنوية، وهذا يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الانسانية.

ثانيا: مرحلة المواجهة

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة، فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الانساني ومحاسبة الإدارة في حالة اهمال العنصر الانساني وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت الى افراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ثالثا: مرحلة الاجماع في الرأي

واظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الادارة من المديرين الى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز Doglas Macregar مفهوم وأهمية القيم الادارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى فرضيات X , Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

رابعا: المرحلة العاطفية

وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، والتي شددت على أهمية المشاعر والاحاسيس، وأن الانسان هو كتلة من المشاعر والاحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

خامسا: مرحلة الادارة بالأهداف

وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الادارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق واشراف..الخ اضافة الى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

سادسا: مرحلة التطوير التنظيمي

ويشير مفهوم التطوير التنظيمي الى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الادارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الاداري، وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها ايجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الانسانية، والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل، والاجهاد وحالات التوتر والانفعال.

سابعا: مرحلة الواقعية

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

فالثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح اذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الأفراد العاملين في مؤسسات الأعمال، حيث تلعب قيم الأفراد دورا مهما في اتخاذ القرارات، وانماط الادارة والعلاقات التنظيمية، فالقيم الفردية هي الافكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والتي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم.

- ابعاد القيم المؤسسية (١٥٣)

(١٥٣) شروق المبسلط، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة، ١٩٩٩، ص٥١.

يمكن تصنيف القيم المؤسسية ضمن اربعة ابعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم، وهذه القيم:

١- **اسلوب الإدارة:** ويشتمل على قيم القوة، والنخبة، والصفوة، والمكافأة.

٢- **ادارة المهمة:** وتشتمل على قيم الكفاءة والفعالية.

٣- **ادارة العلاقات:** وتشمل قيم العدل، وفرق العمل، والقانون.

٤- **ادارة البيئة المؤسسية:** وتشتمل قيم الدفاع، والابداع، والتنافس.

ويقصد بأسلوب الادارة، النهج او الفلسفة او التوجه الذي تتبناه الإدارة في تعاملها مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية للوصول الى أهدافها المرسومة، ويتضمن هذا البعد عدة قيم مؤسسية منها: القوة، والنخبة، والمكافأة، وتتمثل قيم القوة في العاملين الذين يملكون مقومات التأثير في سلوك الاخرين، مثل توليهم لوظائف مهمة، وقربهم من مصدر اتخاذ القرارات، وقربهم من مصادر المعلومات، ويؤثر هذا الاسلوب من خلال هذه القيم في سلوك الأفراد وفي السلوك التنظيمي، اما مجال القوة، فهو النشاطات التي يؤثر بها الفرد او مجموعة من الأفراد على العاملين، وأما النخبة، فهي تشير الى نوعية الأفراد وما يتميزون به من قوة وخبرة، ومهارات تؤثر على التنظيم تأثيرا واضحا، فعدم كفاية الأفراد مثلا له تأثير سلبي على التنظيم بكل ابعاده، فالتنظيمات الناجحة تسعى دائما للحصول على افراد مؤهلين قادرين على القيام بالأعمال بأفضل وجه.

ولذلك يمكن القول إن النخبة، يقصد بها تلك المجموعة المتفوقة والموهوبة، وهم الأفراد المتميزون بقدراتهم ومواهبهم، فخصائص الذكاء والشخصية والأداء الجيد

والمهارات من الأمور الواجب مراعاتها عند استقطاب العاملين، لذلك يجب مراعاة الأمور التالية في سياسات التشغيل: [١٥٤]

أولا: ان يتم اتباع آلية تساعد على تحديد وتوضيح الكفاءات والمهارات المطلوبة للقيام بالأداء المتميز.

ثانيا: اتباع أسس موضوعية في عمليات الاختيار والتعيين.

ثالثا: توافر معلومات عن الأفراد العاملين.

رابعا: التعرف على القيم والاتجاهات للأفراد المطلوبين للعمل.

خامسا: القيام بعمليات تقييم موضوعية وبيان دوافع العمل لدى الأفراد.

ان اتباع هذه المتطلبات، يعتبر أمرا ضروريا لعمل التنظيمات الادارية الناجحة اضافة الى ضرورة مراعاة اعتماد سياسة تدريبية جيدة قادرة على صقل مهارات العاملين وتنميتها.

اما المكافأة كواحدة من القيم الموجودة في أسلوب الادارة، فتعود إلى الدراسات التي قام بها علماء النفس الاداري والصناعي والتي كان من ضمن اهتماماتهم، مكافأة العاملين لتحقيق رضاهم، والمكافأة هي أحد أساليب الحوافز التي تعمل على حفز الفرد ودفعه للعمل، فالافراد الذين يتوقعون وجود حوافز من الادارة سوف يمارسون انماطا سلوكية جيدة ومتوازنة يترتب عليها اداء جيد اضافة الى رفع الروح المعنوية وزيادة عامل الانتماء والولاء.. الخ، فالحوافز هي الامكانيات المتوافرة في بيئة الفرد التنظيمية التي يستطيع الحصول عليها اذا حقق شروطا معينة في العمل، وهذه الحوافز تشجع الفرد على ممارسة تطوير انماط

(١٥٤) ديفيد فرانسيس، ومايكل د. كوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، الادارة العامة للبحوث، السعودية، ١٩٩٥.

سلوكية ايجابية تساعده في اشباع حاجاته واشباع حاجات التنظيم. وتقسم الحوافز الى [١٥٥]

١- حوافز معنوية

٢- حوافز مادية

والحوافز المعنوية تشير الى مجموعة من المفاهيم لها علاقة بالعمل الإداري، مثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتقدير الجهود، والتعبير عن الرأي، وتوافر العلاقات الجيدة بين الادارة والعاملين، والترقية. اما الحوافز المادية فتتمثل بالرواتب، والمكافآت، لذلك على الادارة العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي ايجابي واداء متميز، وهنا لابد من القيام باستخدام الحوافز استخداما جيدا، وهذا يتطلب ضرورة اتباع الاستراتيجيات التالية:[١٥٦]

١- ان تعمل المؤسسة على تشغيل الأفراد القادرين والراغبين.

٢- توضيح قيم المؤسسة ذات الأهمية.

٣- اتباع العدالة في اعطاء المكافآت المادية والمعنوية.

٤- اتباع نمط اتصال اداري جيد.

٥- توفير المساواة والعدالة في توزيع المكافآت.

أما ادارة المهمة، كبعد من ابعاد القيم المؤسسية، فيدل هذا المفهوم على ضرورة أداء العمل والقيام به بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وهنا لابد من البحث ضمن هذا المفهوم

(١٥٥) ناصر العديلي، ادارة السلوك التنظيمي، ط١، الرياض، ١٩٩٣، ص ٩٢.

(١٥٦) ديفيد فرنسيس ومايكل د. كوك، مصدر سابق، ١٩٩٥.

في كل من الفعالية والكفاية، فالفاعلية تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وقد تم تعريف الفعالية، بأنها ذلك المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها. [١٥٧] ويرتبط مفهوم الفعالية بالقدرة على تحقيق أهداف التنظيم والقدرة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية، لذلك تتضمن الفعالية كلا من الفعالية الإدارية، والفعالية الظاهرة، والفعالية الشخصية. فالادارية تشير الى ضرورة التركيز على الأداء، والظاهرة تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم بزيادة الفعالية الادارية، وكذلك ينظر للشخصية على انها المدى الذي يحقق فيه المدير او الافراد أهدافهم الشخصية.

ولمفهوم الكفاية دور بارز في عمل التنظيميات الناجحة حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية، ولكنه يشير الى القدرة على تحقيق اكبر قدر من الانتاجية وبأقل التكاليف الى جانب اتقان العمل، وهنا لابد من مراعاة القيم المتوفرة في المؤسسة، فإذا لم تكن جميع القيم المتوافرة داخل المؤسسة وخارجها مساندة للفعالية والكفاية، فإنه من الصعب تحقيق هذين المفهومين داخل المؤسسات، لذلك على الإدارة العليا ضرورة العمل على توفير وتشجيع القيم الجيدة والتركيز عليها، فتوفير هذه القيم يحقق فوائد كثيرة تشجع على اتقان العمل، وهذه الفوائد هي:

١- سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

٢- حدوث اضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.

٣- سرعة الوصول الى الأهداف.

٤- تشجيع الانماط السلوكية الايجابية.

٥- تحقيق الرضا العام داخل المؤسسة وخارجها.

---

(157) Redden Bill, Mangerial Styles Made Effective, India, Tata MaGraw- Hilipub. Company Ltd, 1988. P. 21-24.

اما بعد ادارة العلاقات الانسانية فيمتد الى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الاداري، وهي مدرسة العلاقات الانسانية التي ركزت على العنصر البشري داخل التنظيم، وأن الفرد هو مجموعة من المشاعر والاحاسيس ولابد من مراعاتها حيث لها درجة عالية من التأثير على الانتاجية. ويشير مفهوم ادارة العلاقات الانسانية كبعد من ابعاد القيم المؤسسية الى ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالنظر الى المؤسسة كمجتمع بشري، ويهدف هذا البعد الى الوصول بالعاملين من خلال اشباع حاجاتهم الى افضل انتاج في ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي.

ويتوافر داخل هذا البعد مجموعة من القيم تتمثل في العدالة، وفرق العمل، والنظام والقانون، وتتمثل العدالة في اعطاء الموظف حقوقه وامتيازاته ومقارنة أدائه مع غيره ومعاملة الإدارة له على أساس من المساواة والنزاهة واتباع الاسس الموضوعية في إعطائه حقوقه من ترقيات وحوافز، واتباع الادارة لمفهوم العدالة ينعكس على ممارسة العاملين لسلوكيات ايجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمكان الذي يعملون فيه، كما تسعى الادارة الى ترسيخ مفهوم العمل الجماعي (فرق العمل) للوصول الى الأهداف بأيسر الطرق، ففريق العمل عبارة عن جماعة من الافراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد مسؤولياته وواجباته، الامر الذي يعني توافر عنصر التفاعل والتداخل بين الاعضاء والتوافق لتسهيل عملية الوصول الى الأهداف، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد ان تعمل كفريق الا بعد حدوث التعارف بين أعضائها وتحديد الأدوار لكل عضو داخل فريق العمل شريطة توافر القدرات والمهارات وكل متطلبات العمل عند افراد الفريق، فالتركيز على بناء الفريق، هو أحد اساليب التنمية الادارية والاستثمار الافضل للموارد البشرية.

ان بناء الفريق ليس مسؤولية القائد وحده بل هو مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة، وهنا لابد من الاشارة الى اشكال فرق العمل، وهي: [١٥٨]

١- فرق الادارة العليا، التي تتولى عمليات البحث والتخطيط والتوجية

٢- الفرق التي تتولي عمليات التنسيق، والمتابعة، للخطط والاستراتيجيات.

٣- فرق الخطط والمشاريع.

٤- الفرق الابداعية.

٥- فرق الاتصال.

ويتطلب تشكيل الفرق ضرورة مراعاة عدة عوامل تعتبر اساسية لنجاحها، وهي:

أولا: العمل على اختيار العناصر الملائمة للعمل كفريق مع ضروره توافر كل متطلبات نجاح هذا العمل.

ثانيا: العمل على خلق ثقافة تساعد على صهر أعضاء الفريق كوحدة واحدة.

اما فيما يتعلق بقيم النظام والقانون، فتشير الى القواعد العامة التي يتم تحديدها في مرحلة البناء المؤسسي التي تعمل على توجيه سلوك الافراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، فالمؤسسة في مرحلة البناء تقوم بتشكيل القواعد العامة وتحديد كيفية ممارسة السلطة وكيفة القيام بالعمل، فالهدف الأساسي للقوانين والانظمة هو ضبط وتنظيم العلاقة بين الاطراف التالية: [١٥٩]

---

(١٥٨) ديفيد فرانسيس ومايكل د. كوك، مصدر سابق، ١٩٩٥.

(١٥٩) موسى المدهون وابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥، ص ٣٩٩-٤٦٢.

١- المؤسسة والعاملين

٢- العاملين مع بعضهم بعضا

٣- العاملين والجمهور الخارجي

ويتم ضبط هذه العلاقات من خلال العمليات الإدارية بما في ذلك الإجراءات والحوافز واتخاذ القرارات ونطاق الأشراف، اضافة الى الوصف والمواصفات الوظيفية وكذلك الأجور والرواتب والترقيات.. الخ وهنا لابد من التركيز على الوصف والمواصفات والتصنيف، فهي من اكثر العناصر تحديدا وضبطا للعلاقات، على ان يتضمن الوصف عناصر عدة منها: عنوان الوظيفة، وارتباط الوظيفة، والمسؤولية، والمساءلة، وقائمة الواجبات، ومتطلبات الوظيفة، والراتب، والنمو والتقدم الوظيفي. فسلوك العاملين داخل المؤسسات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المؤسسة من خلال الاعراف والتقاليد والقيم والاهداف، والمصالح الرسمية وغير الرسمية، فالقواعد الرسمية تلزم الموظف بسلوك معين لغايات الوصول الى الاهداف.

أما إدارة البيئة المؤسسية كبعد آخر من ابعاد القيم المؤسسية، فيظهر تأثيرها من خلال ما تتضمنه هذه البيئة سواء الداخلية والخارجية من عناصر متفاعلة تؤدي أحيانا الى صراعات ونزاعات، قد يترتب عليها آثار سلبية، لذلك لابد من دراسة وفهم بيئة المؤسسة بكل متغيراتها الداخلية والخارجية والعمل على تحقيق الفائدة الكبرى منها، وبشكل يساعد على تحقيق الاهداف، وفي حالة البحث في هذا البعد فإنه لابد من التطرق الى ما تتضمنه من قيم تتمثل في الدفاع، والتنافس، والابداع، فقيم الدفاع تشير الى ضرورة العمل على مواجهة الاخطار الداخلية والخارجية، وان تعمل المؤسسة على تطوير اليات واستراتيجات لمواجهة التحديات والاخطار، وهذه التهديدات تتمثل في :

١- عدم وضوح آليات العمل للوصول الى الاهداف.

٢- عدم ملاءمة التطوير التنظيمي وعدم وضوح قواعده وآلياته.

٣- عدم التكامل بين الوظائف وعدم وجود تنسيق.

٤- عدم توافر الابداع

٥- غياب الاجماع على الاهداف.

٦- الضغوطات التي تمارسها جماعات رسمية وغير رسمية

٧- غياب التخطيط

٨- قلة الموارد المادية.

ولذلك، فإن على المؤسسة العمل لمواجهة هذه الاخطار من خلال :

١- ادراك ومعرفة وتحديد هوية الخطر والتهديد.

٢- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

٣- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والازمات.

٤- توفير قادة وكوادر ادارية مؤهلة.

٥- تطبيق انظمة حوافز مادية ومعنوية جيدة.

أما قيم المنافسة فتتخذ عدة اشكال، فهناك المنافسة الفردية داخل المؤسسة، وهناك المنافسة بين الوحدات الادارية داخل المؤسسة، وهناك المنافسة الخارجية مع مؤسسات اخرى تؤدي المهام والخدمات نفسها، وهذه الاشكال تتطلب ضرورة تطوير مناهج وآليات عمل لمواجهتها خوفا من تفاقمها بشكل يؤدي الى الانحراف عن الاهداف المرسومة، كذلك تتمثل قيم الابداع داخل هذا البعد، حيث يعني توافر

نظام من المعتقدات والقيم والمعايير القادرة على تحفيز قدرة المؤسسة على أحداث وقبول التجديد والتغيير في الافكار والاساليب والنظم بشكل يجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة لما هو جديد، وقادرة على البقاء والاستمرار.

الفصل الثاني عشر

التنظيم الاداري في الأردن

المقدمة

هناك ثلاثة انماط رئيسه للتنظيم الإداري في الأردن، تتمثل في الوزارات، والمؤسسات العامة، والدوائر المركزية المرتبطة بالوزارات، فتشكيل وبناء الدوائر الحكومية ومسمياتها واشغال وظائفها وكيفية العمل على ادارتها وتحديد صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم والأشراف عليهم ومعاقبتهم تتم بموجب انظمة يصدرها مجلس الوزراء وتصدر الارادة الملكية بالموافقة عليها، فهناك مجلس وزراء ورئيس لهذا المجلس الذي يتم تشكيله باختيار الوزراء وتعيين رئيس لهم بعد موافقة الملك على الاسماء التي يرفعها رئيس الوزراء الى الملك لاخذ الموافقة، وتتم عملية التشكيل والبناء بناء على المصلحة العامة للوطن [١٦٠] وتنتشر الدوائر المركزية والمؤسسات العامة ذات الاستقلال الذاتي التي شكلت لتقديم هدف أو أهداف عدة.

- تعددية الانماط التنظيمية في الأردن

ويتم تصنيف الاجهزة الإدارية الحكومية وبيان كيفية تشكيلها وتوزيع مهامها وواجباتها واختصاصاتها وذلك لتقديم وتحقيق أهداف عدة منها ما هو متمثل في تقديم خدمات عامة وذات اختصاص ومنها ما يقوم بإنتاج سلع معينة تستعمل لأغراض عامة، لذلك فالتصنيف للأجهزة الحكومية او ما يعرف بتعدد الأنماط

(١٦٠) المملكة الأردنية الهاشمية، الدستور الاردني، المادة ١٢٠.

التنظيمية هو لغايات وأهداف لا يتم تحقيقها من دون هذه التعددية، وتتشكل هذه الأنماط ضمن ما يعرف بالتنظيم الاداري، ويشير مفهوم التنظيم الإداري الى تصنيف الأجهزة الادارية المختلفة في الدولة وبيان كيفية تشكيلها وتوزيع الاختصاصات الادارية، وذلك لتنفيذ السياسات العامة للدولة من أجل انجاز الاهداف المرسومة. [١٦١]

وقد كان لعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي شهدته المنطقة خلال الخمسين عاما تأثير كبير في عدم الاستقرار وعلى كل القطاعات الانتاجية بما في ذلك المجال الإداري، حيث شهد هذا المجال تغييرا كبيرا استجابة للتحديات المحيطة وحالات عدم الاستقرار، ودليل ذلك ما شهدته بعض الوزارات من تغيرات مستمرة منها على سبيل المثال، ما شهدته وزارة المالية ووزارة الخارجية خلال الفترة ١٩٦٣-١٩٧٠ حيث كان هناك ١٧ وزارة و١٨ وزارة في كل من المالية والخارجية [١٦٢] اضافة الى التغيرات في هياكل الوزارات والدوائر والمؤسسات وعمليات الدمج والحذف الذي شهدته بعض الوزارات كوزارة التعليم العالي، ووزارة التنمية الإدارية ..الخ اضافة الى عمليات الدمج في بلديات المملكة خلال عام ٢٠٠١.

ويلاحظ من خلال البدايات الأولى لتأسيس الدولة الأردنية، أنه تم انشاء وتشكيل الوزارات والمؤسسات والدوائر المركزية كمظهر سيادي لها، وبعد ذلك ومع التقدم شهدت الدولة توسعا كبيرا في القطاعات كافة الأمر الذي ادى الى انشاء المزيد من الوزارات والدوائر، تلك التنظيمات التي شهدت زيادة وظيفية والتحق بها اعداد كبيرة من العاملين لتحقيق أهداف محددة لا يمكن تحقيقها من خلال بناء

(١٦١) عبد الغني عبد الله، القانون الاداري، الاسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩١.

(١٦٢) الوزارات الاردنية ١٩٢١-١٩٨٤ وزارة الاعلام، دائرة المطبوعات والنشر، تشرين اول، ١٩٨٤.

مركزي حكومي واحد، فإنشاء الدوائر والمؤسسات ما هي الا محاولة لاضفاء درجة من اللامركزية التي تعطي هذه المؤسسات استقلالا اعتباريا، اضافة الى الرغبة في تخفيف الأعباء الوظيفية عن بعض الوزارات تسهيلا للعمل ومراعاة للتكاليف، حيث تتخصص كل مؤسسة او دائرة بمهام ووظائف من وظائف الادارة العامة، الأمر الذي يجعل أداء هذه الوظائف في ايدي أفراد متخصصين بدلا من ترك هذه الوظائف والمهام في ايدي الادارات المركزية.

لقد استمر التوسع في انشاء الوزارات المتخصصة وكذلك المؤسسات والمراكز وفقا للتطورات التي واجهت الدولة، كما تم انشاء دوائر مركزية مرتبطة ببعض الوزارات مستقلة في تنظيمها وهيكلها ووظائفها الادارية، وهذه التعددية كان لها مبرراتها كما تم ذكرها اضافة الى المبررات التالية:

ان تشكيل وبناء الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية في الأردن لم يتبع نهجا تنظيميا معينا، بل كان استجابة للظروف والمتغيرات التي واجهت الحكومة منذ فترة التأسيس، لذلك يلاحظ ان تشكيل هذه الوزارات والمؤسسات كان تشكيلا تدريجيا ولم يتبع النهج التنظيمي المدروس، وفي ذلك يشير عوني الهلسة الى ان الدولة تقوم بوظيفتين رئيستين هما: [١٦٣]

أولا: العمل على وضع التشريعات لتنظيم حياة أفراد المجتمع والعمل على مراقبة الأفراد للالتزام بهذه التشريعات.

ثانيا: تقديم خدمات الامن والتعليم والصحة وانشاء البنية التحتية.

---

(١٦٣) عوني الهلسا، تنظيم الادارة العامة في المملكة الاردنية الهاشمية، معهد الادارة العامة، ايلول ١٩٩٢.

ويشير الشويكي[١٦٤] الى ان الدولة اضافة الى ما ذكر، تقدم ثلاث خدمات رئيسة، هي، الدفاع، وحفظ الامن والنظام، والعمل على تحقيق التنمية، وعملا على تحقيق ذلك، فإنه لابد من تصنيف الدوائر الحكومية للقيام بهذه المهام، وتشمل هذه التصنيفات الوزارات والمؤسسات والدوائر، لكي تقوم كل واحدة بدورها الوظيفي تعبيرا عن دور الدولة وسيادتها، وهذا التصنيف لا يصل الى درجة الفصل الكامل لدوائر الدولة ووزاراتها بل تعمل كل هذه التنظيمات ضمن هيكل تنظيمي واحد، فكلها عبارة عن أعضاء وأجهزة متكاملة تسعى جميعها لتحقيق أهداف الدولة.

وقد تم تقسيم الاجهزة الادارية في الأردن وفقا لقاعدة تخصيص الأهداف والتقسيم الوظيفي، لذلك يلاحظ بأن التعدد في الأنماط التنظيمية في الأردن يعود الى الحاجة والمصلحة العامة المحددة في الدستور، ويلاحظ ان التنظيم الإداري في الأردن يتألف من ٢٦ وزارة و٢٣ دائرة مركزية، اضافة الى ٤٠ مؤسسة عامة.[١٦٥]

---

(١٦٤) عمر الشويكي، الادارة الحكومية والديموقراطية في الاردن، معهد الادارة العامة، عمان، ايلول ١٩٩٥.

(١٦٥) الهيكل التنظيمي للادارة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التنمية الادارية، عمان، تشرين اول، ٢٠٠٠.

– البناء الهيكلي التنظيمي العام في الأردن [١٦٦]

هناك تعددية في الأشكال التنظيمية داخل الأردن بهدف تحقيق السياسات العامة بكل ابعادها، وهذه الانماط تأخذ الأشكال التالية:

أولا: الوزارات: يوجد في الأردن ٢٦ وزارة اضافة الى مجلس الوزراء، ولكل وزارة وزير وامين عام، ويتم تحديد صلاحيات الوزير كونه المرجع الاعلى للوزارة وهو مسؤول عن إدارة شؤون هذه الوزارة كما يتولى الاشراف على امين الوزارة والعاملين التنفيذيين، فالوزارات يتم تشكيلها لغايات تحقيق أهداف وسياسات الدولة.

ثانيا: الدوائر المركزية: وهي دوائر ادارية يتم تشكيلها وفقا للحاجة والضرورات الداعية لذلك، حيث تقوم هذه الدوائر بإدارة شؤونها بنفسها مع ارتباطها مع الوزارة التي تتبعها هذه الدائرة، وتتولى هذه الدوائر القيام بوظائف الوزارة في اماكن قد تكون متباعدة جغرافيا، بهدف تخفيف أعباء العمل وتسهيل ذلك على المواطنين في تقسيم خدمات الدولة، فزيادة الطلب على خدمات معينة، يعني زيادة نشاطات الوزارة، الأمر الذي يتطلب ضرورة انشاء دائرة مساعدة لتخفيف الاعباء وتسهيل الخدمات.

---

(١٦٦) – عمر الشوبكي، تنظيم الادارة الحكومية في الأردن، السلطة المركزية والمؤسسات العامة، معهد الادارة العامة، ايلول ١٩٩٥.

– ناصر الصايغ، الإدارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي، معهد الادارة العامة، ١٩٨٦.

– نادر أبو شيخة وعبد المعطي عساف، الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، ١٩٨٥.

ثالثا: المؤسسات العامة

نشأت المؤسسات العامة في الأردن بشكل تدريجي وفقا للتطورات ورغبة في تقديم خدمات عامة للناس، وهذه المؤسسات جزء من التنظيمات الحكومية حيث تقوم الدولة بإدارتها وتطلق عليها مسميات مختلفة، وهناك مؤسسات عامة لا تملكها الدولة تهدف الى القيام بنشاطات اقتصادية متنوعة، ولكن الدولة تساهم بها بنسبة كبيرة لاغراض ادارتها وتوجيهها ورقابتها، وتتمتع المؤسسات باستقلال مالي واداري لكي تستطيع تحقيق اهدافها. حيث قامت على أسس تخصصية وظيفية كمعيار لإنشائها وفقا لإطار قانوني يحدد أعمالها ويحدد ارتباطها المركزي والعلاقات بين المؤسسات المختلفة والوزارات والدوائر، وهذه المؤسسات لها مبررات تشكيلها لتقديم خدمات وتحقيق سياسات الدولة اضافة الى المبررات والحاجات التالية: [١٦٧]

١– ان هناك حاجة الى تحقيق اللامركزية من خلال التعدد في الانماط التنظيمية في المؤسسات العامة.

٢– ان هناك خدمات عامة يجب تقديمها للناس، لذلك يتم انشاء المؤسسات العامة وتتم ادارتها من قبل الحكومة مباشرة.

٣– انتشار المؤسسات نتيجة للتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والادارية، اضافة الى خلق المناخ الملائم للاستثمار والعمل على توزيع الموارد المادية.

٤– رغبة الدولة في القيام بمشروعات اقتصادية لاغراض الربح المالي، اضافة الى الرغبة في التحرر من بعض القواعد والنظم الحكومية السائدة.

---

(١٦٧) نائل العواملة، ادارة المؤسسات العامة وتطبيقاتها في الأردن، ط٢، عمان، ١٩٩٦.

– مشكلات التنظيم الإداري في الأردن (١٦٨)

هناك الكثير من المشكلات والمعوقات التي تواجه البناء التنظيمي في الأردن، وتنبعث هذه المشكلات من طبيعة الظروف والتطورات التاريخية والاجتماعية والسياسية المختلفة، وكذلك الظروف الصعبة التي مرت بها البلاد خلال الخمسين عاما، حيث يلاحظ من قراءة تاريخ الاردن ان الكثير من الأشكال والانماط التنظيمية تم بناؤها استجابة للكثير من التحديات خلال تلك الفترة وبشكل سريع وارتجالي اكثر من استناده الى أسس علمية مدروسة، الأمر الذي عاد على التنظيم بالكثير من الهموم والمشكلات، فكان هناك غموض في الأهداف وعدم وضوح في تحديد الصلاحيات اضافة الى ظهور الازدواجية في الكثير من مهام ونشاطات هذه التنظيمات الادارية، وادت هذه المشكلات والمظاهر الى بروز مشكلات عامة منها:

١- التأخير في تشكيل وبناء الوزارات اللازمة لتقديم وتحقيق الأهداف العامة.

٢- لم تتبع المنهجية العلمية السليمة في بناء التنظيمات الادارية بل كان التشكيل يتم وفقاً لحاجات طارئة بعضها مؤقت والبعض الآخر دائم، فهناك تنظيمات حكومية تم إنشاؤها بنظام والبعض الأخر بقانون، أي لا يوجد قاعدة ومنهجية ثابتة في بناء الوزارات والدوائر.

(١٦٨) – نائل العواملة، ادارة المؤسسات العامة وتطبيقاتها في الاردن، مصدر سابق.

– اسامة جرادات، مدى فاعلية ديوان الخدمة المدنية في تولي مهمة التنظيم الاداري للادارة العامة في الأردن، عمان، الجامعة الاردنية، ١٩٩٠.

٣- أدى عدم تحديد العلاقات بصورة كاملة بين الوزارات والدوائر الى خلق حالة من الفوضى والازدواجية في أعمال هذه التنظيمات، فتشكيل وزارات والغاء وزارات، يترتب عليه تداخل في المهام والنشاطات والاختصاصات.

٤- عدم توافر درجة عالية من التنسيق بين الوزارات والدوائر فيما يتعلق بأداء الأعمال.

٥- تعدد وتشتت الأجهزة الرقابية، اضافة الى الكثير من انشاء التنظيمات الإدارية.

فالبنية التنظيمية في الأردن تعاني من التضخم والزيادة في اعداد العاملين والزيادة في الانفاق الحكومي، اضف الى ذلك ان هناك تضخماً وزيادة في المؤسسات العامة في الأردن، حيث لا يوجد قواعد ثابتة لانشاء وإدارة هذه المؤسسات، فكل منها تم بناؤه بقانون، وحدد هذا القانون أهدافها ومصادرها ومواردها المالية وكيفية ادارتها وبيان درجة ارتباطها مع غيرها من دوائر أو وزارات، وأدى هذا التشكيل الى التفاوت في الأشكال التنظيمية لهذه المؤسسات.

ويمكن تحديد المشكلات الرئيسة التي تعاني منها البنية التنظيمية في الأردن في:

١- عدم وجود وحدات تنظيم وأساليب فعالة، تقوم بدراسة التنظيمات وتحليلها والتعرف على ما يواجهها من مشكلات ومعوقات والعمل على ايجاد الحلول الملائمة لها.

٢- عدم تحديد سياسة واضحة في معالجة ومواجهة التضخم الاداري والترهل في اعداد العاملين، فكل ما هناك هي اجتهادات ومحاولات غير قابلة للتطبيق.

٣- تعدد الانظمة والتشريعات وعدم الوضوح في قواعد تطبيقها.

٤- انظمة الحوافز غير فعالة في خلق بنية تنظيمية فعاله.

٥- غياب التخطيط الفعال والطويل المدى لدعم الجاهزية في استخدام التكنولوجيا ومواجهة المتغيرات البيئية.

- أشكال السلطة في الأردن [١٦٩]

توجد في الأردن وفقاً لاحكام الدستور الأردني الحالي للعام ١٩٥٢ السلطات الثلاث التالية:

أولاً: السلطة التنفيذية

طبقاً لنص المادة (٢٦) من الدستور الأردني، تناط السلطة التنفيذية بالملك ويتولاها بوساطة وزارئه، اما مجلس الوزراء فإنه يتألف من رئيس الوزراء وعدد من الوزراء وفقاً للحاجة، ويتولى مجلس الوزراء مسؤولية إدارة جميع شؤون الدولة الداخلية والخارجية باستثناء ما قد يعهد به الى أي شخص او جهة، وتعيّن صلاحيات رئيس الوزراء والوزراء ومجلس الوزراء بأنظمة يضعها مجلس الوزراء ويصدق عليها الملك، والوزير مسؤول عن ادارة كل ما يتعلق بوزارته، وتطرح الثقة بالوزراء أمام مجلس النواب، فإذا لم تحصل الوزارة على الثقة بالاغلبية من مجلس النواب فإنه يتوجب على الوزارة تقديم استقالتها، وعلى الوزير الذي لم يحصل على ثقة المجلس تقديم استقالة، وهنا يحق للملك تعيين رئيس

(١٦٩) - المملكة الأردنية الهاشمية، معهد الإدارة العامة، التقرير السنوي لعام ١٩٩٤، عمان، الاردن، ص ٧، ٨.

- نادر ابو شيخة وعبد المعطي عساف، الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، ط١، ١٩٨٥، ص ص ١٥، ١١٥-١١٦.

- ناصر الصايغ، الإدارة العامة والاصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ط١، ١٩٨٦، ص ٨٩.

الوزراء واقالة وقبول استقالته، كما يعين الملك الوزراء ويقيلهم ويقبل استقالتهم بناء على تنسيب رئيس الوزراء، فالسلطة التنفيذية وفقاً للنظام البرلماني تتكون من رئيس الدولة والوزارة، ورئيس الدولة مستقل عن الوزارة وعن البرلمان أي ان رئيس الوزراء غير مسؤول أمام البرلمان عن شؤون الحكم وانما المسؤولون هم الوزراء.

ثانياً: السلطة التشريعية

وفقاً للمادة (٢٥) من الدستور الأردني تناط السلطة التشريعية بمجلس الأمة والملك، ويتألف مجلس الأمة من مجلس الاعيان ومجلس النواب، ففي مجلس الاعيان وفقاً للمادة (٣٦) من الدستور الأردني، يعين الملك اعضاء مجلس الاعيان ورئيسه، ويتكون هذا المجلس ورئيسه من عدد لا يتجاوز نصف عدد مجلس النواب، ومدة العضوية في هذا المجلس هي اربع سنوات، اما مجلس النواب، فإنه يتألف من أعضاء منتخبين وفقاً لقانون الانتخاب، ومدة العضوية في هذا المجلس أربع سنوات أيضاً، وتقوم هذه السلطة التشريعية بوضع القوانين حيث لا يصدر القانون الا اذا أقره المجلسان وصدق عليه الملك، وتراقب السلطة التشريعية بشكل عام اعمال الحكومة وتقوم بالموافقة على مشروع الميزانية بعد طرحها للنقاش، ويقوم الملك بدعوة مجلس الامة للاجتماع وله الحق في تأجيل الاجتماع لمدة لا تتجاوز شهرين، ويقوم الملك، أيضاً بدعوة المجلس للاجتماع في حالات استثنائية.[١٧٠]

(١٧٠) - عمر الشويكي، التنظيم الاداري في الأردن، السلطات المركزية والمؤسسات العامة، معهد الادارة العامة، عمان ١٩٨٠، ص ص ٢٥-٢٧.

- خالد الزعبي، القانون الاداري، ط١، عمان، ١٩٨٩، ص ص ٦٠-٦٢.

ثالثاً: السلطة القضائية

وتتألف هذه السلطة من المحاكم العاملة، وفقاً للمادة ٩٧ من الدستور الأردني، والقضاة مستقلون لا سلطان عليهم في قضائهم بغير القانون، كما تنص المادة ٩٨ من الدستور على أن يعين قضاة المحاكم النظامية والشرعية ويعزلوا بإرادة ملكية ووفقاً لأحكام القانون. والمحاكم ثلاث: النظامية، والدينية، والخاصة، والمحاكم النظامية، هي تلك المحاكم التي لها حق النظر في الأمور المدنية والجزائية، اما المحاكم الدينية، فهي تتضمن المحاكم الشرعية ومجالس الطوائف، وهناك المحاكم الخاصة، التي تتمثل في محاكم البلديات ومحكمة ضريبة الدخل، ومحكمة الشرطة.

- رئاسة الدولة

تنص المادة (١) من الدستور الأردني على ان نظام الحكم في الأردن، نيابي، ملكي، وراثي، وتنص المادة (٢٨) من الدستور، على ان عرش المملكة الأردنية الهاشمية وراثي في اسرة الملك عبد الله بن الحسين وتكون وراثة العرش في الذكور، وينص الدستور على ان الملك هو رأس الدولة وهو مصون من كل تبعية ومسؤولية ويصدق على القوانين ويصدرها ويأمر بوضع الانظمة اللازمة لتنفيذها بشرط ان لا تتضمن ما يخالف أحكامها، والملك هو القائد الاعلى للقوات المسلحة، لذلك فهو رأس الدولة، ورأس السلطة التنفيذية ويمارس صلاحياته بإرادة ملكية موقعة من رئيس الوزراء والوزراء المختصين، ولأوامر الملك الشفوية صفة الزامية ولا يعفي الوزراء من مسؤولياتهم، والملك هو الذي يصدر الأوامر باجراء الانتخابات لمجلس النواب.

- أسباب تعددية الانماط التنظيمية في الأردن

هناك الكثير من المبررات لوجود الأنماط التنظيمية في الأردن، فالتطورات والتغيرات، اضافة الى الطلب المتزايد على خدمات القطاع العام، ك ذلك ادى الى هذه التعددية، اضافة الى المبررات والأسباب التالية: (١٧١)

أولاً: الأسباب السياسية

بعد الحصول على الاستقلال، أصبحت هناك حاجة لوجود تنظيمات حكومية تتولى شؤون البلاد، حيث لم يكن قبل ذلك أي تشكيلات ادارية او تنظيمات لادارة الدولة، لذلك سارعت الحكومات الى العمل على أنشاء الوزارات والدوائر والمؤسسات العامة، فتم تشكيل اول مجلس للوزراء عام ١٩٢٠، أطلق عليه مجلس المشاورين وفي عام ١٩٤٦ صدر القانون رقم (٣) لعام ١٩٤٧، تحت اسم الدستور الأردني ونصت المادة (٢) منه على ان المملكة الأردنية الهاشمية دولة مستقلة ذات سيادة، وفي عام ١٩٥٠ أجريت أول انتخابات نيابية، وكان يلاحظ خلال فترة التطور في الإدارة العامة، الاهتمام بضرورة العمل على ايجاد تنظيم مركزي يتولى إدارة شؤون البلاد، وهذا التطور الناتج عن التغيرات، وعن عدم توافر الاستقرار السياسي ادي الى انشاء الوزارات وفقاً لحاجات الدولة، وادت هذه الأمور ال تغيرات سريعة وكثيرة في الإدارة العامة والتنظيم الهيكلي للدولة، حيث شهدت ادارة الدولة وأجهزتها ومؤسساتها توسعاً وظيفياً وبنيوياً كبيراً وشاملاً، ووجدت الدولة نفسها بعد ذلك مضطرة الى ايجاد فرص عمل لاعداد كبيرة من الناس اضف الى ذلك أن هذا التوجه ترتب عليه انشاء العديد من الدوائر والمؤسسات لكي تساعد الوزارات وأجهزة الدولة في القيام بوظائفها، وكذلك عملت هذه الأجهزة على ايجاد فرص عمل كثيرة لاعداد كبيرة من الناس.

---

(١٧١) عبير قتابي، اسباب تعددية الانماط التنظيمية في الأردن، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الأعمال، قسم الادارة العامة، ١٩٩٧، ص٢٠.

ثانياً: الأسباب القانونية

نصت المادة ١٢٠ من الدستور الأردني، على ان التقسيمات الإدارية وتشكيل دوائر الحكومة ودرجاتها ومسمياتها وتعيين العاملين بها يتم بأنظمة، يقوم مجلس الوزراء بإصدارها وضرورة موافقة الملك عليها.

ثالثاً: الأسباب الإدارية

بعد هذا التطور الذي شهدته حكومات الأردن، في بدايات الاستقلال كان لابد من وجود جهاز اداري مركزي يتولى إدارة الشؤون العامة للبلاد ويقوم بتقديم خدمات عامة للناس، وتبعاً لما تم انشاؤه من وزارات تم انشاء المؤسسات العامة لكي تساعد الوزارات في المهام الملقاة على عاتقها، حيث اختصت هذه المؤسسات بوظائف ومهام ونشاطات تساعد بها أجهزة الدولة، وحرصاً على تطوير هذه الأجهزة ورغبة في الاصلاح والتطوير الاداري قامت الحكومة بإنشاء العديد من اللجان والدواوين.

رابعاً: الأسباب الاقتصادية

اتجهت الحكومات الأردنية المتعاقبة الى انشاء المزيد من الوزارات والدوائر رغبة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك سارعت الحكومة الى بناء تنظيمات إدارية ذات صبغة اقتصادية، الهدف منها المساعدة في تحقيق النمو الاقتصادي حيث تمثل ذلك بزيادة حجم الانفاق الحكومي على القطاعات الانتاجية والخدمية، كما اتجهت الحكومة الى انشاء التنظيمات الإدارية المساهمة لمشاركة القطاع الخاص، وهذا توجه أخذ نمطاً جديداً في تحديد البناء التنظيمي رغبة في تحقيق الثقة لدى المستثمرين وتشجيعهم على زيادة حجم المشاريع الاستثمارية لتوظيف افراد المجتمع الأردني.

تشير المادة (١٢١) من الدستور الأردني الى تشكيل المجالس المحلية لكي تقوم بإدارة الشؤون المحلية وفقاً لقوانين خاصة بذلك، وقد اعتبر الدستور البلديات هي مؤسسات تتمتع بالاستقلال المالي كما حدد وظائفها وسلطاتها وشخصيتها القانونية وما يترتب عليها من حقوق والتزامات، ووفقاً للدستور الأردني فإن الادارة المحلية الاردنية تأخذ الاشكال التالية:

أولاً: المجالس القروية

يتم تقسيم اقليم الدولة الى وحدات يطلق عليها اسم القرى، ويتم تشكيل مجلس قروي في كل قرية لكي يقوم بإدارة الشؤون الداخلية وتقديم الخدمات لسكان المنطقة، وهذه المجالس تمارس أعمالها من خلال جلسات تعقدها، حيث لا تكتسب قرارات هذه الجلسات الصفة الشرعية الا اذا حازت على الاغلبية من الأعضاء كما هو منصوص عليها في القانون، ويمارس المجلس القروي العديد من الاختصاصات، وهي:

- تأسيس المدارس والحدائق.
- تأسيس المستوصفات الطبية.
- تهيئة وتنظيم المسالخ.
- انشاء الطرق والمجالس العامة.
- تنظيم موارد المياه.
- تحسين مرافق مجلس القرية.
- تنظيف ينابيع المياه.

---

(١٧٢) علي خطار شطناوي، الادارة المحلية وتطبيقاتها في الاردن وفرنسا، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤، ص ص ١٣٥-٢١٦.

- مكافحة الأمراض.
- التبليغ عن المواليد.
- حماية أملاك الحكومة.
- القيام بأعمال اخرى متعددة.

ثانياً: المجالس البلدية

صدر قانون البلديات الأول عام ١٩٢٥ تطبيقاً للنظام اللامركزي، حيث يحق للبلدية القيام بنقل الأموال والقيام بالأعمال العمرانية والصحية، ويتولى ادارة البلدية جهازان، المجلس البلدي، ورئيس المجلس، ويتكون المجلس من سبعة اعضاء ينتخب نائب الرئيس من بينهم، وتقوم المجالس البلدية بالأعمال التالية: ادارة الشؤون المحلية، وتلبية حاجات السكان، وإعداد الموازنة، والنظر في المشاريع العمرانية، اضافة الى القيام بالأعمال الصحية، مثل تنظيف الطرق، والعناية بالنظافة العامة، اضافة الى الكثير من الاعمال. ويحق لوزير الشؤون البلدية والقروية وبموافقة مجلس الوزراء تعيين عضوين لكل مجلس بلدي ولهم الحقوق نفسها التي يتمتع بها الأعضاء المنتخبون، والقصد من ذلك ادخال عناصر من ذوي الكفاءة والخبرة. [١٧٣]

ثالثاً: الوحدات الادارية المحلية الاخرى

وتأخذ هذه الوحدات أشكالاً منها: المحافظة والمتصرفية، والقضاء والناحية. ويتم انشاء هذه الوحدات وفقاً لأنظمة مجالسها المعمول بها، بالتعيين من

(١٧٣) علي خطار شطناوي، مصدر سابق، ١٩٩٤، ص ١٦٦.

السلطة المركزية حيث يرتبط المحافظ بوزير الداخلية ويخضع لرقابة السلطة المركزية. [١٧٤]

(١٧٤) محمد نوري شفيق، البيئة الادارية في الاردن، دراسات وابحاث معهد الادارة العامة، المؤتمر الاول للقادة الاداريين، عمان ١٩٦٩، ص ٨.

المراجع

المراجع العربية:

١. أبو شيخة، نادر، المرشد الى توصيف وتصنيف الوظائف، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، ١٩٩٠.

٢. أبو شيخة، نادر وعساف، عبد المعطي، الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، ١٩٨٥.

٣. أنطون، فريد، البطاقات الذكية، الاداري، مجلد ٢٣، عدد ٧، ١٩٩٧.

٤. أنطون، فريد، أتمتة المكاتب، الاداري، مجلد ٢٣، عدد ١٢، ٢٠٠٠.

٥. برقاوي، ريم، فرق العمل في المنظمات، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الأعمال، قسم الادارة العامة، ٢٠٠١.

٦. برهان، محمد نور وآخرون، أتمتة المكاتب، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط١، ١٩٩٤.

٧. البلبيسي، محمد رشاد، المبادئ العلمية لتصميم المكاتب، المنظمة العربية للعلوم الادارية.

٨. تومسون، مايكل، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٧.

٩. جاكسون، جون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للادارة، ترجمة خالد رزق، الرياض، معهد الادارة العامة، ١٩٨٨.

١٠. جبر، بشار، تصميم نظام معلومات الأفراد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، ١٩٨٩.

١١. الجبيعي، فؤاد، الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٧.

١٢. جرادات، أسامة، مدى فاعلية ديوان الخدمة المدنية في تولي مهمة التنظيم الاداري للادارة العامة في الأردن، عمان، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠.

١٣. حريم، حسين محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مكتبة الحامد، ط١، عمان، ١٩٩٦.

١٤. الحسن، ربحي، تقييم أداء الموظفين، بدون تاريخ.

١٥. حلمي، يحيى، أساسيات نظم المعلومات، القاهرة، ١٩٨٧.

١٦. الحلواني، ابتسام عبد الرحمن، التغير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الادارة العامة، ع ٦٧، يوليو، ١٩٩٠.

١٧. حمامي، يوسف، تقويم الأداء المؤسسي، ١٩٩٣.

١٨. خلف، جاسم وعلي، محمد، دراسة استشارية حول تحسين أنظمة تقييم أداء العاملين في أمانة الخدمة العامة في الجماهيرية الليبية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، ١٩٨٥.

١٩. خوري، جريس، محاكاة التفكير الانساني، الاداري، لبنان، مجلد ٣، عدد٥، ١٩٩٧.

٢٠. الدر، فوزي يوسف، الاشراف والتنظيم الصناعي، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٨.

٢١. درة، عبد الباري وآخرون، الادارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٤.

٢٢. درة، عبد الباري والمدهون، موسى، الادارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤.

٢٣. ديبور، هارنجتون، الدليل الارشادي لبناء فرق العمل، نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة، مجلة شعاع، السنة ٣، عدد ١٣، يوليو، ١٩٩٥.

٢٤. راوية، محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب المصري الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٨.

٢٥. الزعبي، خالد، القانون الاداري، ط١، عمان، ١٩٨٩.

٢٦. زويلف، مهدي، ادارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦.

٢٧. زويلف، مهدي وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.

٢٨. السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.

٢٩. السقلان، علي مشهور، الهياكل التنظيمية للمدن والبلديات، الاداري، مسقط، السنة ١٩، العدد ٦٨، آذار، ١٩٩٧.

٣٠. سلامة، عواد عبد الكريم، أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٥.

٣١. السلمي، علي، بعض الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، ١٩٧٠.

٣٢. شاويش، مصطفى، ادارة المكاتب وأعمال السكرتاريا، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، ١٩٩٠.

٣٣. شطناوي، علي خطار، الادارة المحلية وتطبيقاتها في الأردن وفرنسا، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤.

٣٤. شفيق، محمد نوري، البيئة الادارية في الأردن، دراسات وأبحاث، معهد الادارة العامة، المؤتمر الأول للقادة الاداريين، عمان، ١٩٦٩.

٣٥. الشهري، عبد الله، خرائط من الأعمال والنماذج، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الأعمال، قسم الادارة العامة، ٢٠٠١.

٣٦. الشوبكي، عمر، الادارة الحكومية والديمقراطية في الأردن، معهد الادارة العامة، عمان، أيلول ١٩٩٥.

٣٧. الشيزاوي، خالد، طرق تقييم الأداء، عمان، شؤون الخدمة المدنية، ١٩٩٠.

٣٨. الصايغ، ناصر، الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي، معهد الادارة العامة، ١٩٨٦.

٣٩. الصحاف، حبيب، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط١، ١٩٩٧.

٤٠. عبد العال، ميرغي، التنظيم الاداري، مجلة الادارة العامة، العدد ٣، ١٩٨١.

٤١. عبد الله، عبد الغني، القانون الاداري، الاسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩١.

٤٢. عبد الوهاب، صباح نوري، أتمتة المكاتب، مكتبة الفلاح، ط١، ١٩٩٩.

٤٣. عبد الوهاب، علي، تقييم الأداء: دراسة تحليلية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مسلسل رقم ١٦٤، تموز ١٩٧٤.

٤٤. عبيد، محمد عاطف، ادارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥.

٤٥. عبيد، مصطفى وزكي، محمد، دراسة العمل، القاهرة، مطبعة نهضة مصر، ١٩٧٦.

٤٦. العديلي، ناصر، ادارة السلوك التنظيمي، ط١، الرياض، ١٩٩٣.

٤٧. العزام، أحمد، الحكومة الالكترونية في الأردن، امكانية التطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠١.

٤٨. عساف، عبد المعطي، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، ربيع ١٩٨٨.

٤٩. عسكر، سمير، قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف، الادارة العامة، عدد ٦٣، ١٩٨٩.

٥٠. عصفور، محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الشروق، ١٩٧٣.

٥١. عصفور، محمد شاكر، التنظيم والأساليب، ط١، دار المسيرة للنشر، عمان، ١٩٩٩.

٥٢. عصفور، محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، ط٦، الرياض، ١٩٨٤.

٥٣. العقيلي، عمر، الادارة أصول، أسس، مفاهيم ، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٧.

٥٤. العكش، فوزي، التكنولوجيا والادارة، المجلة العربية للادارة، العدد ٣٨، آذار ١٩٩١.

٥٥. العلاونة، علي، نظرية المنظمة، جامعة مؤتة، ١٩٩١.

٥٦. علي، حسن علي وآخرون، الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ١٩٩٩.

٥٧. علي، محمد وعبد الرزاق، علي، المجتمع والثقافة والشخصية: مدخل الـى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية، ١٩٨٥.

٥٨. العواملة، نائل، تطوير المنظمات: المفـاهيم والـهياكل والأسـاليب، ط٢، ١٩٩٥.

٥٩. العواملة، نائل، ادارة المؤسسات العامة وتطبيقاتها في الأردن، ط٢، عمـان، ١٩٩٦.

٦٠. فرانسيس، ديفيد ودكوك، مايكل، القيم التنظيمية، ترجمـة عبـد الرحمـن الهيجان، الادارة العامة للبحوث، السعودية، ١٩٩٥.

٦١. قتابي، عبير، أسباب تعددية الأنماط التنظيمية فـي الأردن، بحـث غـير منشور، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الأعمال، قسم الادارة العامة، ١٩٩٧.

٦٢. القريوتي، محمد، ادارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ١٩٩٠.

٦٣. القريوتي، محمد، التطوير الاداري، المؤسسة العربية للدراسـات والنشـر، بيروت، ١٩٩٦.

٦٤. الكواري، علي، ادارة المشروعات العامة في دول الجزيرة العربية المنتجـة للنفط، الرياض، ١٩٨٢.

٦٥. لورنس، هولب، ادارة فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، ٢٠٠٠.

٦٦. اللوزي، موسى، التنمية الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.

٦٧. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، عمـان، دار وائل للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

٦٨. المبسلط، شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية فـي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، قسـم الادارة العامة، ١٩٩٩.

٦٩. محمود، هاشم زكي، التنظيم وطرق الحل، مطبوعـات جامعـة الكويـت، ١٩٨٤.

٧٠. مدبولي، جلال، دراسات في الثقافة والمجتمع، المكتب الجـامعي الحديـث، الاسكندرية، ١٩٨٤.

٧١. المدهون، موسى والجيزراوي، ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥.

٧٢. المملكة الأردنية الهاشمية، الدستور الأردني، المادة ١٢٠.

٧٣. المملكة الأردنية الهاشمية، معهد الإدارة العامـة، التقريـر السـنوي لعـام ١٩٩٤، عمان، الأردن.

٧٤. المنجي، زهراء، الهياكل والأساليب، بحث غير منشور، الجامعة الأردنيـة، كلية ادارة الأعمال، ٢٠٠١.

٧٥. مهدي، صالح، واقع نظام ادارة الأفـراد فـي جامعـة الموصـل وآفاقـه المستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٩.

٧٦. النجار، فريد، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شـباب الجامعة، الاسكندرية، ١٩٩٩.

٧٧. النصر، زينب، والزيادي، عادل، التنظيم، جامعة عين شمس، ١٩٨٥.

٧٨. نصير، نعيم وآخرون، بناء الفريق: دراسة ميدانية لاداء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظات شمال الأردن، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٨، عدد ٢، ١٩٩٨.

٧٩. النعيمي، عدنان، أثر تكنولوجيا العمل في المنظمة، دراسة ميدانية في مدينة الطب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ١٩٨٤.

٨٠. نور الدين كمال، السلوك الاداري والتنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.

٨١. هامر، مايكل وشامبي، جيمس، اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: الهندرة، دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة، شعاع، مصر، ١٩٩٥.

٨٢. الهلسا، عوني، تنظيم الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، معهد الإدارة العامة، أيلول ١٩٩٢.

٨٣. وايت، روبرت اليس، كيف تنمي قدرتك على بناء الفريق، ترجمة سامي سلمان، ١٩٩٨.

٨٤. وزارة الاعلام، الوزارات الأردنية ١٩٢١-١٩٨٤، دائرة المطبوعات والنشر، تشرين الأول، ١٩٨٤.

٨٥. وزارة التنمية الادارية، الهيكل التنظيمي للادارة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، تشرين أول، ٢٠٠٠.

المراجع الأجنبية :

1. Bantol, Kathryn M., & Mantin, David C. Management, U.S.A, McGraw-Hill, 1991.
2. Bill, Redden, Mangerial Styles Made Effective, India, Tata MaGraw-Hilipub. Company Ltd, 1988.
3. Byars, L.L. & Rue, L.W. Human Resource Management, Illinois, Irwin, Inc, 1987.
4. Daft, Richard, Organization, Theory and Design, 2ed Edition. West Publishing Company, Setpaul, NewYork, Loss Angelos, SanFrancisco, 1986.
5. Dales, Harold E. Work Measurement, London: Pitman Publishing, 1972.
6. Duncan, R. B. The Characteristics of Organization Environment & Perceived Environment Uncertainty ASQ, 1972.
7. Edger, Schein H., The Role of The Founder in Creating Organization Culture, Organization Dynamic, 1983.
8. Economist, Island Site, 06/24/2000. Vol. 355 Issue 8176.
9. Economist, Mogaiu without Pain, 6/24/2000. Vol. 355 Issue 8176.
10. Francis, D. and Woodcock, Unblocking Organizational Culture, Glenview, Scott, Earsman, 1990.
11. French, Wendell, The Personnel Management Process, Boston: Houghton Mifflin Company, 1970.
12. Ge Milward, Organization and Methods (N.Y. St Martins Press, 1984.
13. Hall, D. T. Careers in Organization, Santa Monica, Calif: Good Year Publishing 1979.
14. Hall, Richard H. Organizations Structures, Processes and Out-come, 5th ed (Englewood) Cliff SN. J Pentic-Hall Int.Inc 1991.

15. Ireson and Gant. Hand Book of Industrial (Engeneering: Englewood Cliff, Prentice-Hall Inc, 1962.

16. Nelson, L and Quick J.C. Organizational Behavior: The Essentials, St PAUTMN: West Publishing, 1996.

17. Newman, William and others, The Process of Mangement (Englewsod Cliffs: Prentice-Hall 1967).

18. O'Diorne, George S. "Management by Objective" New York, Pitman Pubishing Corp, 1965.

19. Rubin, J. & others, Personel Managing Human Resources in Public Sector.

20. Russ, J.C.F. "Manpower Planning System", Part (1), Personal January, 1982.

21. Schermehorn, John & others. Organizational Behavior, John Wiely & Sons. U.S. Seventh Edition, 2000.

22. Scott, W. Richard, Organization Rational, Natural, and Open Systems, 1998.

23. Terry, George, Priniciples of Management 6th. Ed (Hemewood Richard D. Irwin, Inc. 1972).

24. Torrington, Derek, Human Resource Management, Prentic Hall-Europe London. Fourth Edition, 1998.

25. Waldo, D. Ideas and Issues in Public Administration, NewYork, (McGraw-Hill Book, Inc. 1953).

26. Whitmore, Dennis A., Work Study and Related Management Services, London, Fakenham and Reading, 1976.

التنظيم وإجراءات العمل





دار وائل للنشر
وائل
علم ينتفع به